

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

**на тему «Організація інноваційної діяльності на підприємстві (на прикладі  
ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук»))»**

Виконала: Студентка 4-го курсу, групи УІ-51  
ПОСЛЄДОВИЧ АННА АНДРІЇВНА \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: старший викладач кафедри менеджменту,  
канд. екон. наук  
КОПШИНСЬКА К. О. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу,  
канд. екон. наук, доцент  
СТАДНІЧЕНКО В.О. \_\_\_\_\_  
(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.*

*Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)*

Київ – 2019 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ПЕРШИЙ (БАКАЛАВРСЬКИЙ)**  
**НАПРЯМ ПІДГОТОВКИ – 6.030601 «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**ПРОФЕСІЙНЕ СПРЯМУВАННЯ – «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

24 жовтня 2018 року

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу студенту**

**ПОСЛЕДОВИЧ АННІ АНДРІЇВНІ**

**1. Тема роботи:** « Організація інноваційної діяльності на підприємстві (на прикладі ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук»)»

**керівник роботи.** Копішинська Катерина Олександрівна, канд. екон. наук старший викладач,

затверджені наказом по університету від 28 лютого 2019 р., № 788-с.

**2. Строк подання студентом роботи:** 3 червня 2019 року.

**3. Вихідні дані до роботи:**

- наукова та навчально-методична література,
- чинні законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок інноваційної діяльності,
- інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук»;
- фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр.
- звітність про виробництво інноваційної продукції за 2016-2018 рр.;
- статут.

#### ***4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік завдань, які потрібно розробити):***

##### *а) теоретична частина:*

- визначити економічний зміст та значення організації інноваційної діяльності для підприємства;
- виявити особливості та практичні підходи до організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві;

##### *б) дослідницько-аналітична частина:*

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства;
- обґрунтувати доцільність організації інноваційної діяльності в контексті розвитку підприємства;

##### *в) рекомендаційна частина:*

- розробити план організації інноваційної діяльності на підприємстві;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів;

#### ***5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):***

- 1) Напрями організації інноваційної діяльності;
- 2) Обсяг реалізації продукції та темп зростання за кварталами;
- 3) Регіональний розподіл підприємств поліграфічної галузі;
- 4) Оцінювання інноваційного потенціалу на етапі створення інновацій;
- 5) Удосконалена організаційна структура підприємства;
- 6) Діагностичний профіль інноваційного потенціалу;
- 7) Алгоритм організації інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук».
- 8) Фінансові результати від проектного рішення №1 та №2;
- 9) Показники ефективності реалізації проектів.

#### ***6. Перелік публікацій за напрямом роботи:***

- 1) Копішинська К. О., Послєдович А. А. Модернізація виробництва як невід'ємна складова інноваційного розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: збірн. наук. пр. X Всеукр. н.-практ. конф., 11 квітня 2019 р.: тези доповідей. . – К.: Вид-во «Політехніка», 2019. – С. 20.

#### ***7. Дата видачі завдання: 24 жовтня 2018 року.***

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних шляхів реалізації інноваційної діяльності підприємства	25.10.2018 – 24.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо інноваційної діяльності підприємства	15.12.2018 – 18.01.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ організації інноваційної діяльності промислових підприємств	25.01.2019 – 22.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	01.03.2019 – 07.03.2019	
5.	Оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Видвничий дім «Ультрадрук» та можливостей активізації інноваційної діяльності	11.03.2019 – 28.03.2019	
6.	Вибір та обґрунтування шляхів організації інноваційної діяльності ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» та розробка алгоритму організації інноваційної діяльності на підприємстві	01.04.2019 – 27.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	29.04.2019 – 07.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 – 31.05.2019	

Студент \_\_\_\_\_

Последович А.А.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Копішинська К.О.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему:  
« Організація інноваційної діяльності на підприємстві (на прикладі ТОВ  
«Видавничий дім «Ультрадрук»)»

містить 101 сторінок, 32 таблиць, 14 рисунків, 6 додатків. Перелік  
посилань нараховує 69 найменувань.

Метою роботи є виявлення та обґрунтування шляхів організації  
інноваційної діяльності на підприємстві.

У процесі виконання дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра  
застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Під  
час дослідження сучасних поглядів на організацію інноваційної діяльності на  
підприємстві застосовувалися: системний підхід, методи економічного і  
статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних  
структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були  
використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської  
звітності підприємств.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та  
вітчизняних вчених, що присвячені питанням науковотехнологічної та  
інноваційної діяльності.

Результати проведеного дослідження надають змогу вітчизняним  
промисловим підприємствам використати на практиці систему організації  
інноваційної діяльності на підприємстві.

Керівництвом підприємства ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» було  
визнано можливість використання запропонованих рекомендацій щодо  
організації інноваційної діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** організація інноваційної діяльності, інноваційний  
потенціал, інноваційна активність.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 101 pages, 32 tables, 14 drawings, 6 attachments.

The bibliography list consists of 69 items.

The purpose of the work is to identify and justify the ways of organizing the innovation activity of the enterprise.

In the process of carrying out the thesis of the first (Bachelor) level of higher education, a set of general and specific scientific methods was used. In the process of studying contemporary views on the organization of innovation activities in the enterprise used: systematic approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, graphical modeling of organizational structures, expert evaluation. For obtaining analytical information, statistical reporting data, internal, in particular, financial statements of enterprises were used.

The theoretical basis of the research is the work of leading foreign and domestic scientists devoted to issues of science and technology and innovation.

The results of the research will allow domestic industrial enterprises to use in practice the system of organization of innovation activity.

The management of the company "Publishing House" Ultradruk "Ltd. recognized the possibility of using the proposed recommendations for the organization of innovation activities at the enterprise.

**Keywords:** organization of innovation activity, innovative potential, innovative activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 .....	10
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Економічний зміст та значення організації інноваційної діяльності для підприємства .....	10
1.2 Особливості та практичні підходи до організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві .....	25
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. ....	36
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «УЛЬТРАДРУК»».....	36
2.1 Господарсько-економічна характеристика підприємства .....	36
2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства .....	57
2.3. Обґрунтування доцільності організації інноваційної діяльності в.....	68
контексті розвитку підприємства .....	68
Висновки до розділу 2 .....	76
РОЗДІЛ 3. ....	77
НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	77
3.1. Планування організації інноваційної діяльності на підприємстві.....	77
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів .....	91
Висновки до розділу 3 .....	99
ВИСНОВКИ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103
ДОДАТКИ .....	108

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що інновації сьогодні є головною конкурентною перевагою організацій, спрямованих на стійке зростання. Це пояснюється, зокрема, прискоренням темпу змін, які відбуваються в глобальній економіці. Під впливом підвищення значущості забезпечення інноваційної активності вітчизняних підприємств набуває актуальності вирішення проблем організації інноваційної діяльності. Шляхи вирішення даних проблем відображені в чисельних наукових роботах вітчизняних та іноземних дослідників: В. Герасимчука [60], А. Сухорукова [61], Л. Антонюка [62], К. Поппера [64], Й. Шумпетера [59] та інших.

Метою роботи є виявлення та обґрунтування шляхів організації інноваційної діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити економічний зміст та значення організації інноваційної діяльності для підприємства;
- виявити особливості та практичні підходи до організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві;
- надати господарсько-економічну характеристику підприємства;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства;
- обґрунтувати доцільність організації інноваційної діяльності в контексті розвитку підприємства;
- розробити план організації інноваційної діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації інноваційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо організації інноваційної діяльності на видавничо-поліграфічному підприємстві.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Видавничий дім «Ультрадрук»



Під час виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на організацію інноваційної діяльності на підприємстві застосовувалися: системний підхід, методи аналізу та синтезу, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. З метою розроблення алгоритму організації інноваційної діяльності та обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було проаналізовано стан інноваційної діяльності основних конкурентів підприємства; методи синтезу та експертної оцінки, які надали можливість охарактеризувати інноваційну діяльність підприємства та оцінити його інноваційний потенціал; статистичний аналіз показників діяльності підприємства дозволив оцінити поточний фінансовий стан підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням науково-технологічної та інноваційної діяльності.

Результати проведеного дослідження нададуть змогу вітчизняним промисловим підприємствам використати на практиці підходи щодо організації інноваційної діяльності. Керівництвом підприємства ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» було визнано можливість використання запропонованих рекомендацій щодо організації інноваційної діяльності на підприємстві.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічний зміст та значення організації інноваційної діяльності для підприємства

Розвиток підприємства відбувається шляхом освоєння різних типів інновацій. Ці інновації можуть стосуватись усіх сфер діяльності підприємства. Слід зазначити, що будь-які інноваційні зміни в одній сфері діяльності підприємства, як правило, вимагають негайних змін у пов'язаних сферах, а іноді і загальної перебудови організаційних структур управління.

Інновації сьогодні є головною конкурентною перевагою підприємств, націлених на стійке зростання. Це пояснюється, зокрема, прискоренням темпу змін, які відбуваються в глобальній економіці. Нові технології швидко втрачають актуальність, а смаки споживачів змінюються, що змушує керівників переглядати плани і стратегії.

Інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1].

В останній час інноваційна діяльність в контексті сталого розвитку суспільства має важливе значення та призводить до того, що темпи розробки і впровадження інновацій різко зростають. Ці темпи іноді характеризують за допомогою поняття життєвого циклу певного продукту, яка до 19 століття вимірювалася століттями, в 19 столітті і в першій половині 20 століття - десятиліттями, у другій половині 20 століття - роками, а в останній час - місяцями [2, с. 17].

У даний час інноваційна діяльність - це основна умова забезпечення стійких позицій підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції, яка повинна сприяти сталому розвитку економіки, підвищенню рівня

конкурентоспроможності певної продукції, що виробляється, чи послуг, що надаються.

Натепер спостерігаються тенденції щодо підвищення зацікавленості в розвитку актуальності інноваційної діяльності. Це є відображенням усвідомлення суспільством того, що розвиток України, всіх сфер її життя неможливий без нововведень у сферах виробництва, управління, фінансів, тощо. Саме інновації призводять до оновлення ринку, поліпшення якості і розширенню асортименту товарів і послуг, розроблення інших методів виробництва, збуту продукції, підвищення ефективності управління.

Організації інноваційної діяльності передусе управління та формування інноваційного потенціалу. Ведення конкурентної боротьби потребує ефективної діяльності, а отже потребує можливість нарощувати організаційні, стратегічні, технічні та інноваційні переваги.

Інноваційний потенціал – це сукупність ресурсів, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв'язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [3, с.44].

Інноваційний потенціал необхідно розглядати не лише з позицій ресурсного забезпечення і взаємозв'язку, але й з позицій здатності створювати й комерціалізувати нововведення.

Інноваційна діяльність є потужним важелем, який допомагає подолати спад, забезпечити структурну перебудову і наситити ринок різноманітної конкурентоспроможною продукцією. Але впроваджуючи інновації, важливо знати, які чинники здатні загальмувати або прискорити інноваційний процес (табл.1.1).

Будь-які інноваційні процеси пов'язані з інноваційною діяльністю, спрямованою на комерціалізацію отриманих знань, техніки і технології. Важливу роль в розвитку інноваційної діяльності відіграє саме її організація,

яка орієнтована на зміни в плануванні, управлінні, контролі і аналізі інноваційних процесів на підприємстві в стратегічному і оперативному плані.

*Таблиця 1.1.*

**Фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності  
організацій**

<i>Група факторів</i>	<i>Фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності</i>	<i>Фактори, що сприяють інноваційній діяльності</i>
Економічні та технологічні	Нестача коштів для фінансування інноваційних проектів, слабкість матеріальної та науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей, домінування інтересів поточного виробництва	Наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів, прогресивних технологій, необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури
Політичні та правові	Обмеження з боку антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства	Законодавчі заходи (особливо пільги), що заохочують інноваційну діяльність, державна підтримка інновацій
Соціально-психологічні та культурні	Опору змінам, які можуть викликати такі наслідки як зміна статусу співробітників, необхідність пошуку нової роботи, перебудову нової роботи, перебудову усталених способів діяльності, порушення стереотипів поведінки і традицій, що склалися, боязнь невизначеності, побоювання покарань за невдачу	Моральне заохочення учасників інноваційного процесу, суспільне визнання, забезпечення можливостей самореалізації, звільнення творчої праці, створення нормального психологічного клімату в трудовому колективі
Організаційно-управлінські	Усталена організаційна структура підприємства, надмірна централізація, авторитарний стиль управління, переважання вертикальних потоків інформації, відомча замкнутість, труднощі міжгалузевих і міжорганізаційних взаємодій, жорсткість в плануванні, орієнтація на сформовані ринки, орієнтація на короткострокову окупність, складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів	Гнучкість оргструктури, демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації, самопланування, допущення коректувань, децентралізація, автономія, формування цільових робочих груп

*Джерело: [4]*

Управління інноваційними процесами розглядається останнім часом як важлива складова теорії і практики управління і організації виробництва, привертає увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Відповідно до наведених вище визначень інноваційної діяльності, визначимо її ознаки.

Першою ознакою, що характеризує інноваційну діяльність, є її системний характер. Він проявляється в тому, що цей вид діяльності являє собою не одиничну дію, а систему дій, які призводять до послідовної зміни станів нового наукового знання або результату наукового дослідження. Ця зміна станів відбувається по завершенні тих чи інших стадій інноваційного процесу, яким відповідають окремі етапи виконуваних робіт [5].

Другою ознакою інноваційної діяльності є її комплексний характер. Появі нового вдосконаленого продукту або технологічного процесу повинен передувати комплекс наукових, виробничо-технологічних, організаційних, фінансових та інших заходів. Відповідно до цього формується і інноваційна інфраструктура, організаційними елементами якої, зокрема, виступають [6]:

- інформаційне забезпечення;
- експертно-аналітичне забезпечення;
- фінансово-економічне забезпечення;
- маркетингове та рекламне забезпечення;
- патентно-ліцензійне і патентно-дослідне забезпечення;
- правове забезпечення.

Третьою ознакою інноваційної діяльності є її цільовий характер. Метою є поява нового або вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового або вдосконаленого процесу, використовуваного в практичній діяльності.

Четвертою ознакою інноваційної діяльності є її ризиковий характер. Інноваційна діяльність найбільш схильна до факторів ризику, вплив яких на проміжні та кінцеві результати цієї діяльності неможливо точно визначити.

У загальному вигляді інноваційний ризик визначається як ймовірність втрат, що виникають під час інвестуванні в створення нового або вдосконаленого продукту, в розробку нової технології, реалізація яких на ринку залежить від еластичності попиту на нього [7].

Під час визначенні сутності інноваційної діяльності можна сказати, що інноваційна діяльність в системі функціонування економіки виступає, в більшості, як матеріальна основа підвищення ефективності виробництва. Саме вона грає першорядну роль в нарощуванні обсягів випуску продукції [8].

Особливості організації інноваційного процесу пов'язані з внутрішньо властивою їй невизначеністю. Ймовірність отримання позитивного результату, становить на стадії фундаментальних досліджень всього 5-10%, збільшуючись на етапі прикладних досліджень до 85-90%, а в процесі розробок - до 95-97%. Однак, і на пізніх стадіях інноваційного циклу залишається суттєвою невизначеність часу і витрат, необхідних для досягнення ефекту. Жорстке нормування строків і витрат зменшує ймовірність отримання заданого результату, а регламентація результату і термінів пов'язана з допущенням можливості значних надлишкових коштів. Тобто, організація інноваційного процесу ґрунтується на обліку її імовірнісного характеру, статистичної природи діючих тут закономірностей [9, с. 16].

Спонукальні мотиви розвитку інноваційної діяльності підприємства класифікуються на зовнішні і внутрішні.

Зовнішніми мотивами є [10]:

- необхідність адаптації підприємства до нових умов господарювання, ринкових відносин, посилення галузевої і світової конкуренції, до зміни форм і методів державного регулювання економіки;
- зміни в податковій, кредитно-грошовій і фінансовій політиці;
- вдосконалення споживчих переваг і динаміки ринків збуту, що визначають тиск попиту на ринках;
- активізація конкурентів;
- кон'юнктурні коливання на ринках;
- структурні галузеві зміни;
- поява нових дешевих ресурсів, розширення ринку факторів виробництва, що визначають тиск пропозиції на ринках.

Внутрішніми мотивами є [11]:

- необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства і товарів;
- постійне його прагнення збільшити обсяг продажів;
- розширення частки ринку, перехід підприємства на нові ринки;
- забезпечення економічної безпеки і фінансової стійкості підприємства;
- максимізація отримання підприємством прибутку в довгостроковому періоді.

Організація інноваційного процесу в широкому сенсі включає організацію науково-виробничого циклу (визначення спеціалізації та зони відповідальності організації, їх розміру, розміщення, встановлення послідовності і порядку виконання робіт), організацію роботи персоналу і організацію управління [12].

Виділяють шість видів інноваційної діяльності: інструментальна підготовка і організація виробництва, що охоплюють придбання виробничого обладнання та інструменту; пуск виробництва і виробничі розробки, які передбачають модифікацію продукту і технологічного процесу, перепідготовку персоналу для застосування нових технологій і обладнання; маркетинг нових продуктів; придбання технології ззовні у формі патентів, ліцензій, ноу-хау, торгових марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту; придбання упередженої технології - машин, обладнання; виробниче проектування (рис.1.1) [13, с. 33].

Інноваційну діяльність характеризують принципи, які відрізняють її від традиційної виробничої діяльності [14]:

- малий відсоток успішних інновацій, при цьому вдалі інновації компенсують витрати як на себе, так і на невдалі ідеї;
- необхідність окремого бюджету для нейтралізації погіршення фінансових показників підрозділів, що займаються традиційною виробничою діяльністю;
- використання критеріїв оцінки інноваційної діяльності, відмінних від традиційних. Наприклад, критерій «річний приріст прибутку»

неприйнятний, оскільки інноваційна продукція в найближчій перспективі 3-4 роки може не давати ніякого прибутку, після чого прибуток різко зростає;

- систематична і планова ліквідація всього застарілого, що дозволяє вивільнити ресурси для роботи над новим;
- відсутність зворотного зв'язку від результатів до витрат ресурсів і інвестицій протягом тривалого часу;
- правильний вибір моменту припинення роботи, щоб уникнути витрат коштів на інновацію, що не дає конкретних проміжних результатів.

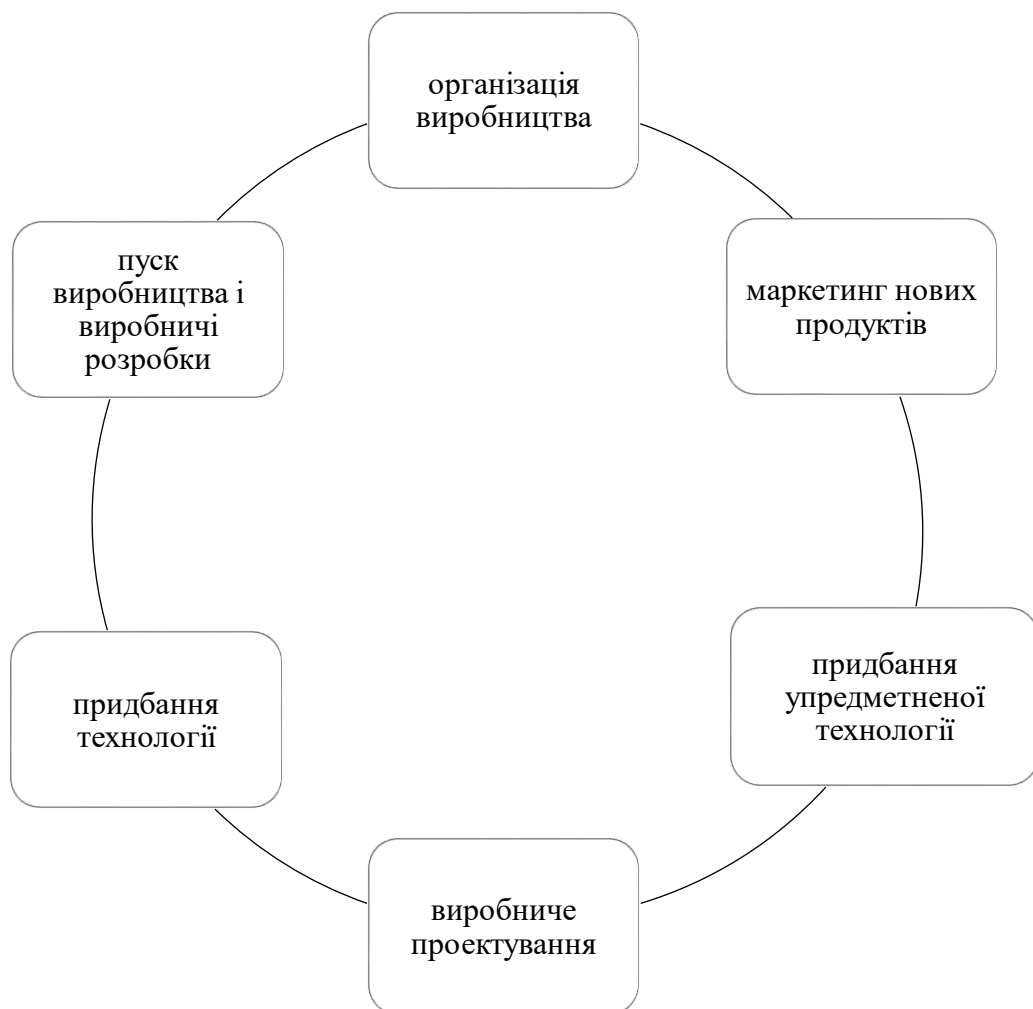


Рис. 1.1. Види інноваційної діяльності

*Складено на основі [13]*

Існують два напрямки організації ефективного управління інноваційним процесом [15] (рис.1.2):



- інтеграція всіх стадій інноваційного проекту в єдиний безперервний процес, зміна структури всіх рівнів управління і координація зв'язків між ними по вертикалі і горизонталі. Такі доцентрові тенденції виникають при необхідності консолідації ресурсів підприємства для виконання конкретної великомасштабного завдання;
- виділення управління інноваційними процесами в самостійний об'єкт управління, тобто відокремлення інноваційних структур від підрозділів, що виконують традиційні функції

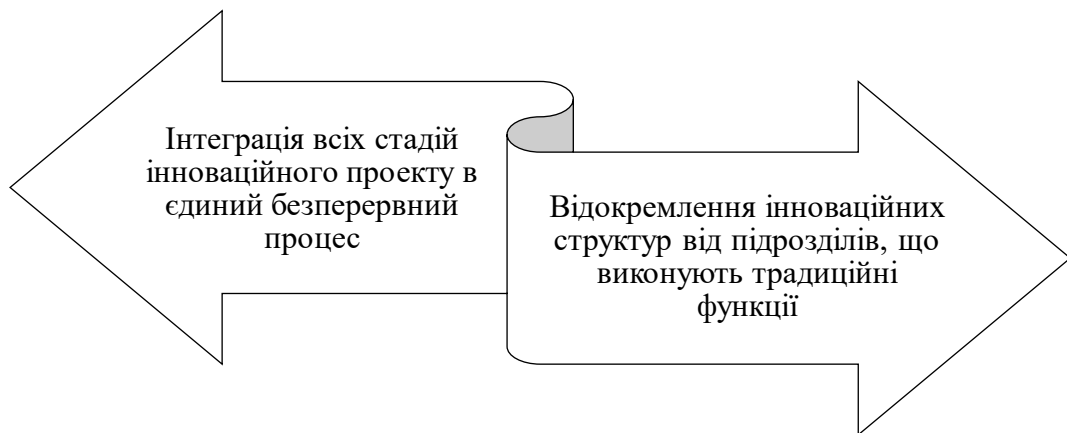


Рис.1.2. Напрями організації інноваційної діяльності

*Складено на основі [15]*

В таблиці 1.2 розкрита суть загальних принципів організації інноваційної діяльності підприємства за думкою дослідників. Поряд з цим практика інноваційної діяльності підприємств виробила специфічні принципи її організації [17, с. 57]:

- створення атмосфери, що стимулює пошук і освоєння інновацій;
- націленість інновацій на потреби споживача;
- пріоритетні напрями інноваційної роботи впливають з цілей і завдань підприємства;
- організація інновацій здійснюється за принципом паралельності їх виконання;
- інноваційна діяльність знаходиться в компетенції керівника і його функції полягають у формуванні стратегічних інноваційних проблем, цілей і напрямів організаційного розвитку;

- підрозділи, що займаються інноваційною діяльністю повинні володіти єдністю вирішуваних завдань і їх набір повинен бути оптимальним;
- до інноваційної діяльності залучається весь потенціал підприємства.

Таблиця 1.2.

### Загальні принципи організації інноваційної діяльності

<i>Цільова орієнтація</i>	Організація інноваційної діяльності повинна сприяти безперервному протіканню інноваційного процесу. Під безперервністю тут розуміється цілісність інноваційної системи, яка повинна сприяти подоланню негативних аспектів при передачі інформації на стадіях інноваційного циклу;
<i>Системність інноваційної діяльності</i>	Наявність чітко визначених функцій, їх виконавців і взаємодій між ними;
<i>Адаптивність</i>	Адекватно відображає вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на процеси створення інновацій, що враховує тенденції їх зміни;
<i>Оптимальне поєднання повноважень і відповідальності підрозділів</i>	Правильно підібрана організаційна структура для ефективної організації роботи.
<i>Економічність</i>	Організація інноваційної діяльності повинна сприяти оптимальної результативності інноваційного процесу шляхом скорочення інноваційного циклу, підвищення конкурентоспроможності нових виробів, своєчасного реагування на запити споживачів;
<i>Ієрархічність</i>	Забезпечення ієрархічної взаємодії між елементами інноваційної діяльності на будь-яких вертикальних і горизонтальних рівнях системи.

Джерело: [16, с. 96]

Поряд з цим практика інноваційної діяльності підприємств виробила специфічні принципи її організації [17, с. 57]:

- створення атмосфери, що стимулює пошук і освоєння інновацій;
- націленість інновацій на потреби споживача;
- пріоритетні напрями інноваційної роботи впливають з цілей і завдань підприємства;
- організація інновацій здійснюється за принципом паралельності їх виконання;

- інноваційна діяльність знаходиться в компетенції керівника і його функції полягають у формуванні стратегічних інноваційних проблем, цілей і напрямів організаційного розвитку;
- підрозділи, що займаються інноваційною діяльністю повинні володіти єдністю вирішуваних завдань і їх набір повинен бути оптимальним;
- до інноваційної діяльності залучається весь потенціал підприємства.

Цілі інноваційного розвитку промислового підприємства визначають склад підсистем організації управління процесами розвитку за трьома напрямками: по-елементному, функціональному і інтегральному. Цілями інноваційного розвитку промислового підприємства можуть бути [18]:

- науково-технічний і організаційний розвиток виробництва;
- підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;
- вдосконалення внутрішньо-фірмових економічних відносин.

Слід виділити особливості функції організації інноваційної діяльності промислового підприємства.

Перша функція полягає у формуванні процесів, що підтримують інноваційну діяльність, наприклад, в розробці схеми управління кожною стадією інноваційного процесу в хронологічній послідовності - від зародження ідеї до її втілення в готовому продукті і виведення його на ринок. Узагальнена схема організації інноваційного процесу промислового підприємства складається з наступних стадій [19, с.127] (рис.1.3):

1. Формування механізму збору та аналізу ідей, що з'явилися всередині компанії або отриманих ззовні, і подальшого їх запуску в опрацювання. У разі народження ідей зсередини важливо реалізувати систему збору, обробки та забезпечення зворотного зв'язку не тільки ідей топ-менеджерів, а й ідей керівників середньої ланки, а також рядових працівників. Просування зовнішніх ідей може здійснювати відділ маркетингу або служба сервісу.

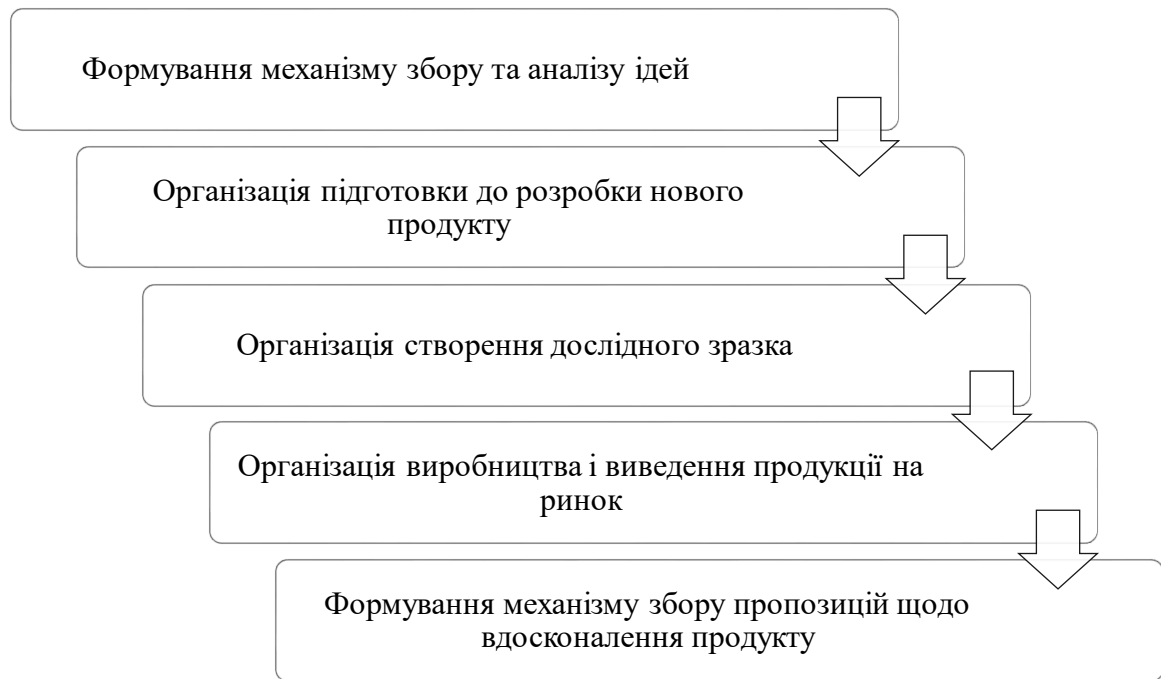


Рис.1.3. Етапи організації інноваційного процесу

*Складено на основі [19]*

2. Організація підготовки до розробки нового продукту, яка починається з виконання допроектного дослідження і завершується запуском проектного управління. У разі чіткого позначення ініціатором інноваційної ідеї вимог до нового продукту надання достовірної інформації про обсяг потенційного ринку і можливості підприємства проектне управління вводиться, минаючи стадію допроектного дослідження. Разом з відкриттям проекту призначається його керівник, обумовлюються відповідальність, питання і способи взаємодії всіх учасників. Важливо, щоб відповідальність за проект цілком несла вся команда.

3. Організація створення дослідного зразка з подальшим його випробуваннями: спочатку всередині компанії, потім у потенційного споживача. Для проведення зовнішніх випробувань слід виділити спеціальну групу співробітників, яка в ході спілкування зі споживачами зможе отримувати від них зворотний зв'язок.

4. Організація виробництва і виведення продукції на ринок, яким передують підготовка до серійного випуску з паралельної підготовкою до продажу.

5. Формування механізму збору пропозицій щодо вдосконалення продукту як від споживачів по каналах зворотного зв'язку, так і від працівників підприємства і організація розробки наступної версії продукту.

Друга функція організації інноваційної діяльності має на увазі формування структур, що сприяють інноваційної діяльності. При формуванні оргструктури підприємства необхідно в першу чергу враховувати поставлені перед корпорацією мету. В умовах некризової економіки метою найчастіше є підвищення ефективності функціонування організації. Показниками поліпшення при цьому можуть бути: скорочення витрат, зростання прибутку, поліпшення обслуговування покупців, прискорення технічного розвитку, поліпшена координація діяльності в процесі реалізації управлінських рішень [20, с. 172].

Розглянемо основні етапи організації інноваційної діяльності підприємства.

1-й етап. Стратегія підприємства та інновації. Стратегічні рішення стосовно інноваційної діяльності можуть і повинні прийматися тільки в зв'язку з рішеннями у сфері загальної стратегії підприємства і стратегічної програми виробництва. У той же час вони зумовлюють вихідні умови рішень щодо подальшого процесу. Стратегія дозволяє заздалегідь встановити планку в інноваційних прагненнях підприємства. Визначальними для інноваційного процесу служать такі стратегічні рішення [21]:

- вибір ринку або ринкового сегменту;
- утвердження застосовуваної технології;
- вибір товарів і послуг;
- рішення щодо кооперації в розробках, виробництві і збуті;
- встановлення обсягу і швидкості процесу оновлення товарів і послуг.

У даному випадку мова йде про ідеальний процес. На практиці підприємництва можливо і прямо протилежне, тобто інновації можуть вплинути на стратегічну спрямованість політики підприємства. На малих і середніх підприємствах часто трапляється так, що єдина інновація надовго зумовлює розвиток всього підприємства.

2-й етап. Пошуки ідей та їх оцінка. У цій фазі здійснюються пошуки творчих ідей для проблемних рішень. При цьому можна виділити три шляхи пошуку [22, с. 263]:

- розробка нових ідей (генерування ідей);
- критичний перегляд і модифікація відомих проблемних рішень або певних варіантів рішень;
- пошук вже працюючих загальних або приватних рішень (використання відомого науково-технічного досвіду і знання, придбання ліцензій).

Під час пошуку нових ідей малим і середнім підприємствам особливо рекомендується частіше звертатися до зовнішніх джерел інформації, наприклад банків даних, ліцензійних посередників, матеріалів ярмарок і дослідницьких центрів [23, с. 154].

3-й етап. Продуктове рішення. У цій фазі підприємство повинно переконатися, що завдяки продуктовій ідеї буде розроблений реальний продукт, який може бути включений у стратегічну програму підприємства і просунутий на ринок. Все це вимагає всебічного планування, яке охоплює:

- постановку цілей і завдань по даному продукту;
- складання тимчасового графіка використання ресурсів, необхідних в рамках даного етапу;
- планування виробництва для підприємства в цілому;
- планування збуту з розрахунком економічної ефективності.

Подібне планування містить у собі всі важливі завдання, які необхідні для подальшої аналітичної роботи в рамках процесу досліджень і розробок аж до успішного впровадження продукту на ринок. Тут визначаються точки перетину маркетингу і виробництва; встановлюються області дотику інновації, програмного планування і маркетингу [24, с. 178].

4-й етап. Наукові дослідження і розробки, технологічний трансфер. У сфері наукових досліджень і розробок проводяться наступні відмінності: фундаментальні дослідження не мають прямого відношення до продукту, прикладні націлені на майбутнє застосування отриманих результатів, а в ході

розробок головний інтерес представляє конкретний ринковий результат. Що стосується даної сфери в умовах малих і середніх підприємств, то у них справа обмежується, як правило, розробками; дослідження у власному розумінні відходять тут на задній план. Виходячи зі своїх цілей ці підприємства можуть здійснити технічну реалізацію продукту за допомогою власних розробок або вдатися до кооперації з іншими компаніями. В принципі це завдання має вирішуватися з урахуванням наступних моментів [25]:

- остаточне уточнення завдання і розробка принципового рішення по новому товару або новій послугі;
- конструктивна розробка виробу аж до створення прототипу;
- проектування і підготовка виробництва для нового продукту з виготовленням і випробуванням дослідного зразка, виробничого обладнання та нульової серії.

5-й етап. Освоєння виробництва. Розробка продукту вважається закінченою, коли можна почати виробництво і всю увагу зосередити на продукті в фазі виготовлення. Значення цієї перехідної фази в рамках інноваційного процесу найчастіше недооцінюється, в результаті чого виникають значні втрати часу і збитки для підприємства. У цій фазі важливо наступне [26, с. 412]:

- адаптація прототипу до виробничо-технічних вимог;
- ознайомлення задіяного персоналу з технологічними процесами, методами і новими областями завдань;
- запуск машин і устаткування до встановлених меж потужності;
- пошуки нових каналів постачання.

Для інноваційного менеджменту в цій фазі важливо забезпечити максимально короткі терміни розгортання виробництва, зокрема за допомогою відповідної підготовки і планування, а також гнучкою реалізації цілей. Скорочення часу підготовки виробництва часто забезпечує отримання ринкових переваг перед конкурентами, а також дозволяє швидко знизити витрати і збільшити прибуток підприємства.

6-й етап. Впровадження на ринок. Інноваційний процес завершується впровадженням новинки на ринок. Як показують емпіричні дослідження, невдачею закінчується введення приблизно 1/3 нових продуктів, а серед введених лише близько 1/3 дає прибуток вище середнього рівня, решта дозволяють тільки покрити витрати.

Під впровадженням на ринок товарів або послуг розуміється перевірка за допомогою ринкових тестів конкурентоспроможності продукції, а також цільове використання маркетингового інструментарію. Фаза впровадження закінчується успішним закріпленням продукту на ринку. Як вирішальною передумовою успішного впровадження слід розглядати тривалу підготовку ринку збуту для нової продукції. Цього можна досягти за допомогою відповідної роботи з громадськістю, реклами, консультування клієнтів, а також шляхом використання додаткових маркетингових інструментів (наприклад, цінової політики). При цьому важливим є правильний розрахунок термінів, тобто вірний вибір моменту вступу підприємства на ринок з новою продукцією [27, с. 723].

На великих підприємствах перед остаточним введенням новинки проводиться тестування виробу та ринку по можливості в максимально ранній фазі інноваційного проекту. За допомогою подібних тестів можна знизити ризики, але це пов'язано з високими витратами. Тому і продуктове, і ринкове тестування проводиться малими і середніми підприємствами лише в рідкісних випадках. Найчастіше вони покладаються тут на "теоретичні" судження, а також на досвід і інтуїцію учасників інноваційного процесу.



## **1.2 Особливості та практичні підходи до організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві**

Зазвичай організація ефективної інноваційної діяльності підприємства пов'язано з необхідністю вирішення складних методичних, а в деяких випадках і методологічних проблем. Інноваційна діяльність, з одного боку, вимагає від менеджменту, трудового колективу і працівників підприємства окремо додаткових зусиль, які їм не властиві в штатних ситуаціях. Такі додаткові витрати часу, ресурсів і сил при цьому ніяк не компенсуються, як мінімум, на стадії ініціювання інновації. Це означає, що вищий менеджмент підприємства повинен створити особливі організаційні форми, які б забезпечували будь-які інші, не зовсім традиційні стимули для здійснення інноваційної діяльності. Але, з іншого боку, за своєю природою інноваційна діяльність веде до поглиблення і розширення диверсифікації господарського портфеля фірми, а це неминучим чином ускладнює його організаційну і виробничу структуру. Такі проблеми на практиці менеджер повинен намагатися вирішити різними методами через створення специфічних організаційних форм. Розглянемо класифікацію методів організації інноваційної діяльності підприємства [28, с.108].

Подвійна система управління і формування подвійного бюджету. Суть даного методу полягає в тому, всі підрозділи підприємства приймають участь у розробці стратегічного плану. Особливість єдиного плану полягає в тому, що в ньому прослідковується розподіл бюджету та пріоритетів щодо стратегічних і оперативних галузей. Оперативна частина плану - це певний набір програм, цілей, бюджетів та завдань для отримання поточного прибутку. Всі підрозділи підприємства приймають участь в реалізації цих програм. Стратегічна частина - це певний набір самостійних інноваційних проектів, які направлені на сталий розвиток підприємства. Для належного управління діяльності підприємства в межах стратегічної частини плану створюються спеціальні управлінські групи: ради, комітети і робочі групи з розробки технічної політики; головні відділення і центральні служби розвитку інноваційних продуктів, які управляють інноваційною діяльністю; комітети по інноваційним проектам, основне

завдання яких - створення умов для ефективної взаємодії зайнятих оперативною діяльністю підрозділів і учасників інноваційного процесу [29, с. 91].

Подвійна система управління має недолік, який проявляється в тому, що влада і відповідальність за стратегічний розвиток підприємства від оперативного управління розділені. У такій ситуації менеджери проектів не завжди можуть точно виявити і подолати проблеми поточної господарської діяльності і навпаки. Формування подвійного бюджету полягає в одночасному формуванні двох діючих бюджетів. Один з них - оперативний, а другий - стратегічний, направлений на інноваційний розвиток. Основна ціль оперативного бюджету є збереження поточного прибутку підприємства за рахунок наявних виробничих можливостей в даний час. Основною ціллю стратегічного бюджету є покращення стратегічної конкурентної позиції підприємства. Як правило, це інвестування найбільш привабливих напрямів диверсифікації виробництва. Формування подвійного бюджету може виявлятися у формі спеціалізованих інноваційних фондів, що створюються для стимулювання впровадження інноваційних проектів з прибутку. Подібні фонди виявляються, як венчурний фонд, гроші з якого інвестують в свої або незалежні венчурні компанії, які зацікавили підприємство.

Основна перевага подвійного бюджету полягає в досягненні довгострокових цілей з оптимальним розподілом фінансових ресурсів. Крім цього, є можливість провести порівняльний аналіз результатів та витрат стратегічної і оперативної діяльності окремо. Проте залишаються не вирішеними проблеми структуризації системи виробництва і управління [30].

Формування тимчасових організаційних структур. Особливість цього методу полягає в формуванні певних груп фахівців або певних підрозділів, що займаються інноваційним розвитком підприємства [31].

Відділ науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт - це науковий підрозділ, що займається розробкою нового товару. Роль даного відділу зростає в зв'язку з необхідністю реалізації та розробки нових інноваційних ідей.

У склад аналітичної групи входять: менеджери, фахівці та дослідники, основною метою яких є прогноз розвитку науково-технічного прогресу в даній галузі знань, оцінка та ранжирування найкращих ідей. Тимчасові організаційні структури поєднують в собі спеціалістів різних підрозділів для впровадження окремих пунктів плану реалізації певного інноваційного проекту. Тимчасові інноваційні проекти є найпоширенішою формою організації інноваційної діяльності на вітчизняних промислових підприємствах. Основними проблемами діяльності тимчасових організаційних структур є:

- необхідність у раціональному розподілі часу кожного спеціаліста проекту між його поточною та інноваційною діяльністю;
- спеціалісти проекту отримують додаткову мотивацію, що є причиною виникнення бажання продовжувати роботу проекту на довший період.

Внутрішні венчурні проекти формуються на основі відбору певної групи спеціалістів, функціональних і лінійних керівників, що необхідні для впровадження інноваційного проекту. При внутрішньому інноваційному проекті учасники колективу поєднують свої поточні посадові обов'язки з інноваційною діяльністю, але у венчурних проектах ці спеціалісти на час реалізації інноваційного проекту потрапляють в розпорядження призначеного менеджера і виконують лише його вказівки. Основний недолік внутрішнього венчурного проекту - це протиставлення операційних та інноваційних функцій підприємства. Загальний позитивний ефект для тимчасових інноваційних та внутрішніх венчурних проектів - це те, що при успішній реалізації інновації такі групи, як правило, стають осередком нового дочірнього підприємства. Іноземний досвід вказує, що саме проектно-цільові групи є основною формою організації інноваційної діяльності.

Стратегічні бізнес-одиниці. Особливість даного методу полягає в тому, що до існуючої організаційної структури підприємства формуються самостійні підрозділи, що мають орієнтир на перспективи стратегічного розвитку з цільовою спрямованістю на досягнення в перспективі поточного прибутку. Подібна структура може мати форму центру розвитку, основне завдання якого

– утвердження стійких ринкових позицій шляхом збільшення обсягів продажів. Діяльність таких підрозділів в основному направлена на розробку інноваційного продукту. Через це в даних структурах відсутні недоліки, що наявні у тимчасових і венчурних проектах. Основним недоліком даного методу є ускладнення управління, доданою інноваційно - орієнтованою структурою. У результаті це може призвести до поділу організаційної структури, а в перспективі і підприємства як такого, на дві складові частини. Одна частина буде працювати на перспективу, а інша - на досягнення поточних цілей. Не менш важливо, як підприємство буде реалізовувати свої основні функції, в тому числі і інноваційну.

Успіх інноваційної діяльності зазвичай визначається організаційним забезпеченням підприємства. Організацію інновацій можна розглядати з різних позицій, зокрема, як [33, с.49]:

- суб'єкт інноваційної діяльності, що поєднує людей, які сумісно займаються розробкою та реалізацією інновацій;
- сукупність процесів і дій, направлених на виконання необхідних функцій в інноваційній діяльності;
- структури, що забезпечують внутрішню впорядкованість системи і відповідні взаємозв'язки між її елементами та підсистемами;
- регламентуючі процедури, форми, способи, методи, що забезпечують протікання інноваційного процесу в просторі та часі.

Інноваційний процес – це єдиний потік від виникнення ідеї до впровадження новації у виробництво й одержання комерційної вигоди. Усі частини інноваційної діяльності тісно взаємопов'язані між собою. Тому для забезпечення ефективної організації інноваційної діяльності важливе значення займають системні структурні і процесні взаємодії, які забезпечують неперервність процесів у часі. Досвід іноземних підприємств вказує на те, що інноваційний процес може бути організований на основі методів представлених на рисунку нижче (рис.1.4).

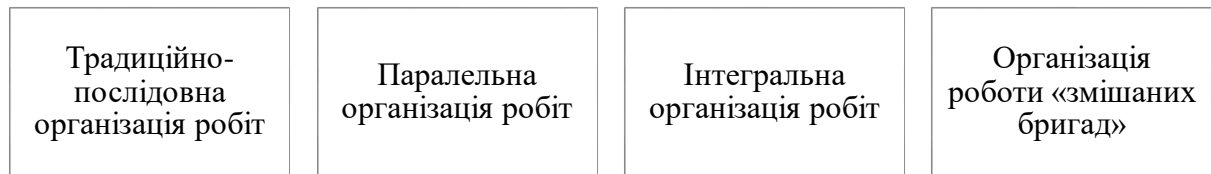


Рис.1.4. Методи організації інноваційного процесу

*Складено на основі [33]*

Традиційна послідовна організація робіт. У разі послідовної організації робіт інноваційний процес реалізовується в певній черзі в різних функціональних підрозділах підприємства. Після завершення роботи в черговому підрозділі передбачається прийняття одного з двох рішень: продовжувати чи зупинити здійснення проекту створення нового продукту. За умови такої організації початок роботи в наступному підрозділі прямо залежить, з одного боку, від завершення роботи в попередньому підрозділі, а з іншого – від прийняття керівником фірми позитивного рішення.

Послідовна організація робіт має такі ключові переваги [34, с. 162]:

- стримує фінансовий ризик, що виникає внаслідок розробки інноваційного процесу, через те, що інвестування проекту на кожному етапі відновлюється лише після повторної його оцінки і відповідного рішення керівника підприємства;
- спрощується контроль за перебігом робіт, які на кожному етапі підносяться до подібного виду діяльності і проводяться у відповідному підрозділі.

Недоліком послідовної організації є затрачений час роботи над створенням інновації. Загальна тривалість інноваційного процесу дорівнює сумі витрат часу всіма підрозділами, які були залучені до роботи, крім того, ці витрати збільшуються на час, необхідний керівництву підприємства для послідовного прийняття кількох рішень. Результат впровадження інновації значною мірою залежать від якості й ефективності взаємозв'язків між спеціалістами, що беруть участь у її розробленні, взаємодії підрозділів, кожен з яких несе відповідальність за свій етап роботи.

Паралельна організація робіт. За такої організації інноваційного процесу початок роботи не залежить від завершення попереднього етапу роботи, що

здійснюється в іншому підрозділі та допускає одночасне їх проведення. При цьому забезпечується оцінка кожного етапу роботи після його закінчення і прийняття відповідно цієї оцінки рішення про продовження робіт. Порівняно з послідовною, паралельна організація робіт дає змогу зменшити час на реалізацію інноваційного процесу, але підвищує фінансовий ризик, адже рішення приймається вже після початку наступного виду роботи [35, с. 201].

Інтегральна організація робіт. Дає змогу поєднувати в часі виконання усіх видів і фаз інноваційного процесу, пов'язаного зі створенням інновації. Для цього формується змішана команда, до складу якої включають усіх необхідних спеціалістів, що надає можливість вирішувати всі питання розробки одночасно, синхронізувати дії з організацією виробництва та після продажного обслуговування нового продукту. Інноваційний процес перестає бути послідовністю видів робіт, які виконуються в різних підрозділах підприємства, і перетворюється на комплексний процес з одним керівником. До переваг інтегральної організації належать:

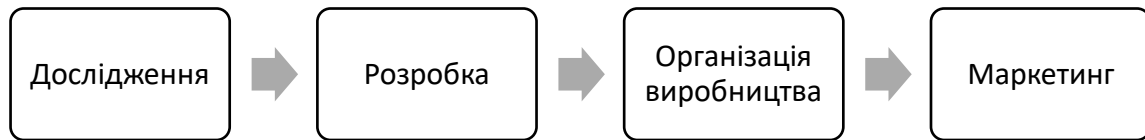
- скорочення часу розробки продукту;
- оперативне реагування на зміни, що відбуваються в середовищі;
- активне співпраця та творча атмосфера між усіма спеціалістами інноваційного процесу, що забезпечує генерацію нових ідей.

На рис. 1.5 показано особливості трьох типів організації інноваційного процесу.

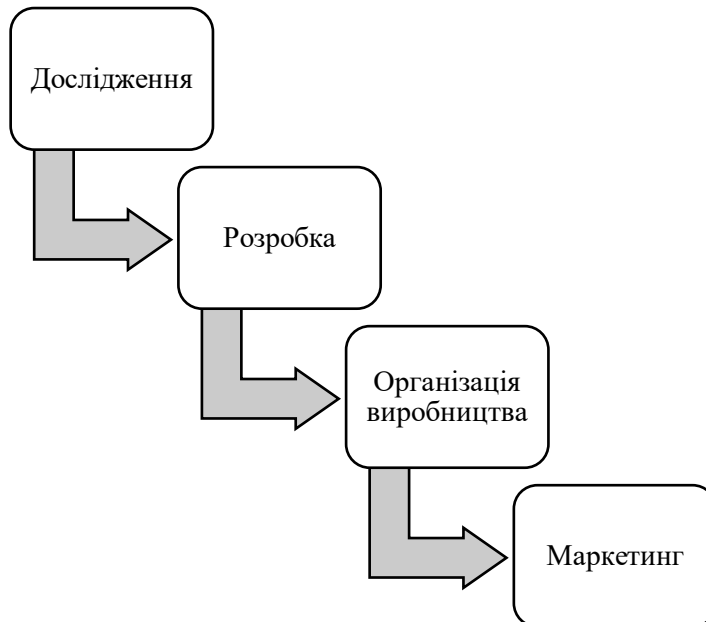
Інтегральна організація роботи спирається на децентралізацію та самостійність підрозділів, що забезпечує їх високу маневреність, оперативність, гнучкість у прийнятті рішень щодо проблем з організації інноваційного процесу [36, с. 287].

Інноваційна діяльність - діяльність по доведенню науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного в практичному використанні. У повному обсязі інноваційна діяльність включає всі види діяльності з розробки, освоєння і виробництва, а також реалізації інновацій.

Тип 1. Послідовна організація робіт.



Тип 2. Паралельна організація робіт.



Тип 3. Інтегральна організація робіт.

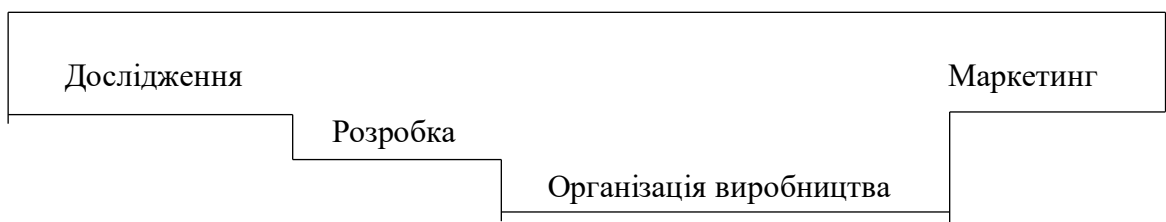


Рис.1.5 Типи організації інноваційного процесу

*Джерело: [36]*

Здійснення інноваційної, як і будь-якої іншої, діяльності завжди пов'язане з різними внутрішніми та зовнішніми витратами. Тому щоб виявити економічну ефективність організації інноваційної діяльності, необхідно оцінити ефективність витрат на неї. Слід розрізняти ефективність витрат на інноваційну діяльність у виробників і у покупців [37].

Основним обґрунтуванням економічної ефективності інноваційної діяльності у виробників є її результат: чистий дисконтований дохід, який визначається шляхом порівняння вироблених витрат і одержуваних результатів і приймається за базу для всіх наступних обґрунтувань економічної

ефективності конкретного інноваційного проекту. Крім того економічна ефективність інноваційної діяльності включає в себе визначення і інших показників: індексу прибутковості, терміну окупності капітальних витрат і внутрішньої норми прибутковості проекту. Завершується оцінка визначенням стійкості і чутливості основних економічних характеристик проекту до зміни внутрішніх і зовнішніх параметрів.

Економічну ефективність інноваційної діяльності у покупців потрібно розглядати з іншої сторони. Покупець, набуваючи нововведення, удосконалює свою матеріально-технічну базу, технологію виробництва і управління. Він несе витрати, пов'язані з купівлею нововведення, його транспортуванням, освоєнням та ін. Ефективність витрат покупця на використання нововведень можна визначати, а також керувати через порівняння наступних показників:

- витрати на виробництво і реалізацію продукції до і після введення нововведень;
- виручка від реалізації продукції до і після введення нововведень;
- вартість споживаних ресурсів до і після введення нововведень;
- середньооблікова чисельність персоналу і т.д.

Під стійкістю проекту розуміється граничне негативне значення аналізованого показника, при якому зберігається економічна доцільність реалізації проекту. Стійкість проекту до зміни аналізованого показника розраховується виходячи з прирівнювання до 0 рівняння для розрахунку NPV.

Проект вважається стійким, якщо при відхиленні показників проекту (капітальні вкладення, обсяг продажів, поточні витрати і макроекономічні чинники) на 10% в гіршу сторону, зберігається умова  $NPV = 0$  [38].

Для оцінки ефективності організації інноваційної діяльності доцільно приділити увагу оцінці ефективності інноваційної діяльності. Методи, що застосовуються в даний час для оцінки ефективності інноваційної діяльності засновані на співвідношенні результатів і витрат, тобто на зіставленні отриманого ефекту і витрат. Оцінка ефективності інновацій повинна проводитися на всіх стадіях і етапах інноваційного процесу - починаючи з



ескізного проектування і закінчуючи освоєнням і реалізацією нововведень. Методи оцінки і система розрахункових показників для всіх стадій і етапів інноваційного процесу можуть бути однаковими, єдиними, але вихідні дані для розрахунків різняться за рівнем повноти інформації, рівнем достовірності та невизначеності, різноманітності джерел. Це дає можливість регулювати інноваційний процес, вносячи зміни науково-технічного, економічного, інформаційного та аналітичного характеру.

Для оцінки ефективності інновацій рекомендується застосовувати цілий комплекс показників, які можна поділити на групи, що характеризують ефективність кожного етапу інноваційного процесу.

Перша група - показники, що характеризують інноваційність організації [39].

1. Коефіцієнт інноваційності відображає частку витрат на розробку інновації в річному обсязі продажів:

$$K_i = \text{Витрати на НДР} / \text{Річний обсяг продажів}$$

У більшості країн витрати на НДР забезпечують підприємство податковими пільгами. У світовій практиці інноваційного процесу прийнято відносити до високотехнологічних наукомістких інноваційних компаній організації, що мають  $K_i \geq 4,5$ , хоча провідна двадцятка високотехнологічних компаній в США демонструє значення коефіцієнта 1,7-18,8%. Необхідно відзначити, що коефіцієнт інноваційності носить витратний характер і не містить інформації про економічну віддачу інноваційної діяльності.

2. Коефіцієнт Тобіна використовується в фінансовому аналізі:

$$K_t = \text{Ринкова вартість компанії} / \text{вартість заміщення реальних активів}$$

Коефіцієнт Тобіна може доповнювати статичну і динамічну характеристику коефіцієнта інноваційності компанії, але не знімає питання оцінки результативності цих витрат.

3. Індекс повернення від досліджень (RRI) являє собою аналог терміну окупності інвестицій:

$RRI = \text{приріст річного прибутку від впровадження досліджень} / \text{загальні витрати на НДР компанії}$

Друга група - показники, що характеризують виробничий ефект від застосування інновації: приріст обсягу виробництва, приріст доданої вартості, економія матеріальних ресурсів, економія витрат від зниження собівартості продукції, зростання продуктивності праці, зниження матеріаломісткості продукції.

Третя група - показники, що характеризують фінансову ефективність нововведення: приріст валової маржі, приріст чистого доходу, приріст прибутку до виплати відсотків і податків, приріст чистого прибутку, приріст маржинальної рентабельності, приріст рентабельності обороту, приріст чистої норми прибутковості продукції, приріст рентабельності сукупного капіталу, приріст рентабельності власного капіталу.

При розрахунку показників другої і третьої груп зіставляються значення змінних до і після використання нововведення [40].

Четверта група - показники інвестиційної ефективності інновацій. Тут використовується та ж система показників, що і для оцінки ефективності реальних інвестицій, а саме чистий приведений дохід, індекс рентабельності, внутрішня норма прибутковості, дисконтований термін окупності [41]. Специфічною особливістю є визначення розрахункового періоду, що залежить від тривалості інноваційного процесу, точності вихідних даних, терміну використання нововведень, очікувань інвесторів, прогнозування яких досить складний процес. Однак ці показники не в повній мірі підходять для оцінки ефективності інновацій. Це обумовлено тим, що в створенні і використанні інновацій, як правило, задіяне більш широке коло учасників. Період, в межах якого здійснюються одноразові витрати і забезпечуються доходи, у багатьох випадках займає значно більший проміжок в часі, ніж відповідний період реалізації (створення і експлуатації) інвестиційного проекту. Досягнення кінцевого результату інноваційного процесу пов'язано з більш високими ризиками, в порівнянні із здійсненням інвестиційного проекту.

## Висновки до розділу 1

Прискорення темпів розвитку НТП та посилення конкуренції на зумовлюють необхідність активізації інноваційної діяльності підприємств усіх галузей. Інноваційна діяльність спрямована на комерціалізацію накопичених знань, технологій і устаткування. Результатом інноваційної діяльності є нові або удосконалені товари або послуги, товари та послуги з новими якостями. Відповідність організації інноваційної діяльності підприємства постійно зростаючим потребам ринку забезпечує можливості гнучко реагувати на зміни, що постійно відбуваються, підвищувати ефективність комерціалізації наукових розробок, прискорюючи їх впровадження у виробництво та вихід на ринок.

Серед методів організації інноваційної діяльності на підприємстві можна виокремити такі:

- Подвійна система управління і формування подвійного бюджету.
- Створення виділених тимчасових організаційних структур.
- Стратегічні бізнес-одиниці.

Процес організації інноваційної діяльності на підприємстві може відбуватись у різних формах, зокрема таких: традиційна послідовна організація робіт; паралельна організація робіт; інтегральна організація робіт та організація роботи «змішаних бригад».

Для оцінки ефективності організації інноваційної діяльності доцільно використовувати методи оцінки ефективності інноваційної діяльності. Для оцінки ефективності інновацій рекомендується застосовувати комплекс показників за групами, що характеризують ефективність кожного етапу інноваційного процесу: показники, що характеризують інноваційність організації; виробничий ефект від застосування інновації; фінансову ефективність нововведення та інвестиційну ефективність інновацій.

Отже, організація інноваційної діяльності є важливою умовою забезпечення стійких позицій підприємства на конкурентних інноваційних ринках.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «УЛЬТРАДРУК»»

#### 2.1 Господарсько-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» - товариство з обмеженою відповідальністю було засноване в 2004 році. Підприємство знаходиться в місті Київ, за адресою вулиця Братська 6, офіс 414. Місією підприємства ТОВ «ВД «Ультрадрук» є своєчасне вирішення завдань і задоволення суспільних потреб клієнтів в області виробництва поліграфічної продукції та надання поліграфічних послуг.

Мета функціонування підприємства (його підрозділу):

- виробництво поліграфічної продукції;
- максимізація можливого прибутку;
- забезпечення соціальних та економічних потреб трудового колективу, забезпечення безпечних умов праці;
- удосконалення виробництва на інноваційних засадах з метою випуску продукції, яка задовольнить динамічно змінний попит споживачів;
- направленість на зовнішньоекономічну діяльність;
- оптова, роздрібна торгівля, торгівельно – закупівельні операції з юридичними та фізичними особами;
- комерційна, посередницька та інші види господарської діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство випускає газети, журнали, але в основному книги в палітурці будь-якого типу, в м'якій чи твердій обкладинці, безшовну чи зшивну нитками, з припресуванням плівкою чи лакуванням, на будь-якому папері – від офсетного до крейдованого чи льону, які за своєю якістю не поступаються російським чи білоруським зразкам. Видавництво друкує на замовлення

листівки, буклети, флаєра, бланки, брошури, дисконтні карти, конверти, меню, пакети та папки. Водночас підприємство надає ряд послуг: друк на текстилі, виготовлення сувенірів, офсетний друк, лазерна прорізка, дизайн-послуги [42](рис.2.1).



Рис. 2.1. Діяльність підприємства, %

На ТОВ "Ультрадрук" організаційна структура управління лінійно - функціональна, головним на підприємстві є директор підприємства, йому підпорядковуються головний бухгалтер, головний технолог, головний інженер, менеджер по кадрам та начальник планово-економічного відділу (рис.2.2).

Переваги даної організаційної структури:

- більш глибока підготовка рішень і планів;
- звільнення директора від глибокого аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліки даної організаційної структури:

- відсутність тісних взаємозв'язків між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність;
- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління;
- тенденція до надмірної централізації;
- відсутність відділу інноваційної діяльності;

- відсутність відділу маркетингової діяльності.

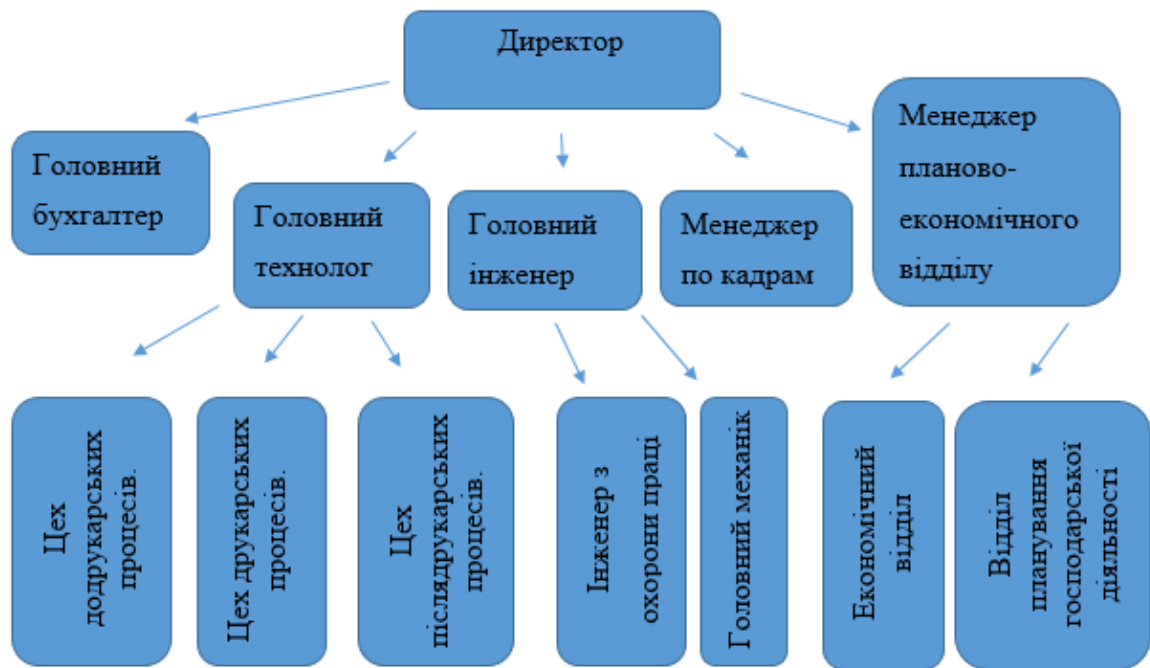


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ "Ультрадрук"

Друкарня Ультрадрук ось уже понад 11 років є одним з лідерів в сфері поліграфічних послуг. Колосальний досвід і сучасне обладнання дозволяє виконувати замовлення швидко і якісно. Постійними клієнтами є такі відомі компанії як: “Altura”, “Everlegal”, “Львівська приватна миловарня”, “Укрекоальянс”, “Native English School”, “Metinvest” та ін.

Видавничо-поліграфічна індустрія є допоміжною базою для інших галузей – торгівлі, легкої промисловості, реклами тощо. Данна галузь орієнтована на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [43, с.100]. В останній час у видавничо-поліграфічній галузі спостерігаються певні структурні зміни. За дослідженнями Всесвітньої газетної та новинної асоціації (WAN-IFRA) виявлена тенденція - падіння циркуляції друкованих видань на зрілих ринках Європи та Північної Америки, при постійному зростанні тиражів в азійському регіоні. При цьому, роздрібний продаж газет за останні роки впав приблизно на 25%, в той час як продажі за передплатою скоротилися тільки на 8% [44]. Суттєвим фактором, який останніми роками значно вплинув на книжковий ринок, є стрімкий розвиток

«електронного книговидання», куди «перекочував актуальний асортимент видавництв із тотальним порушенням законодавчих норм та імперативів ділової етики» [45].

Таблиця 2.1.

**Кількість суб'єктів внесених до Державного реєстру видавців,  
виробників та розповсюджувачів видавничої продукції**

Суб'єкти видавничої та поліграфічної справи	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всього суб'єктів	3910	4820	5164	5338	5526	5677	5833	6503	7137
Приріст до попереднього періоду, %	X	23,27	7,14	3,37	3,52	2,73	2,75	11,4	9,7
Суб'єкти, які займаються:									
видавничою справою у % від всіх суб'єктів	X	31,5	31,4	31,3	30,8	30,4	29,8	28,87	28,07
виготовленням продукції у % від всіх суб'єктів	X	12,9	12,9	12,6	12,3	12	11,7	10,45	9,5
розповсюдженням видавничої продукції у % від всіх суб'єктів	X	6,1	6,5	6,5	6,6	6,7	6,6	6,38	5,95
поєднують 2-3 види діяльності у % від всіх суб'єктів	X	49,6	49,2	49,6	50,4	50,8	51,9	54,28	56,42

*Розраховано за даними [46]*

У продовж 2010-2018 рр. збільшення кількості підприємств галузі відбувалося виключно за рахунок малого бізнесу. На сьогодні малі підприємства складають 92% всіх поліграфічних підприємств України.

За даними табл. 2.1 можна визначити, що упродовж 2010-2018 рр. середньорічний темп приросту кількості підприємств складає 7,98%. Так, кількість підприємств зросла з 3910 в 2010 році до 7137 в 2018 році.. Помітною тенденцією протягом досліджуваного періоду є поступове зменшення частки підприємств, які займаються лише одним видом діяльності - суто видавничою справою або лише виготовленням видавничої продукції; їх кількість, відповідно, зменшилася з 31,5% та 12,9% в 2010 році до 28,07% та 9,5% в 2018

році. Поряд з цим зростає частка підприємств, які поєднують два або три види діяльності – їх частка зросла з 49,6% в 2010 до 56,42% на кінець 2018 року.

Регіональний розподіл підприємств поліграфічної діяльності показує, що станом на кінець 2018 року [46] в Україні сформовано два потужні центри (рис. 2.6), які знаходяться у м. Києві та Харківській області. Кількість суб'єктів видавничої справи по областях (регіонах):

Харківська область - 822, Дніпропетровська - 356, Донецька – 362, Львівська - 302, Київська - 208, Одеська - 204, Автономна Республіка Крим – 136, Вінницька – 117, Луганська - 101, Полтавська - 100, Волинська - 98, Херсонська - 82, Хмельницька - 86, Рівненська - 76, Тернопільська - 77, Чернігівська - 68, Закарпатська - 60, Чернівецька - 54, Миколаївська - 58, Житомирська - 59, Кіровоградська область - 65; мм. Київ – 2681.

Як видно з рис. 2.3, в м. Києві зосереджено 40% всіх видавничо-поліграфічних підприємств України ; в м. Харків та області зосереджена 17,8%; решта областей України значно поступаються за кількістю видавничо-поліграфічних підприємств. Також, за даними рис. 2.3, можна вважати, що підприємства видавничо-поліграфічного комплексу переважно сконцентровані у промислово розвинених регіонах.

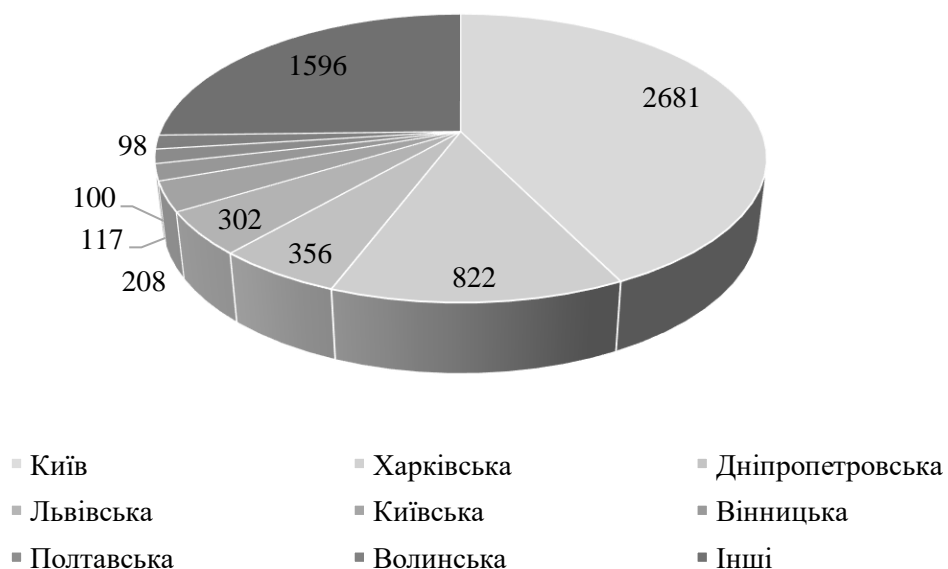


Рис. 2.3. Регіональний розподіл підприємств поліграфічної галузі

Складено на основі [46]



Для детальнішого і поглибленого аналізу особливостей функціонування та розвитку видавничо-поліграфічних підприємств було сформовано вибірку з двадцяти найбільших підприємств за обсягами реалізації продукції в 2018 році, інформацію про продуктову спеціалізацію яких представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Продуктова спеціалізація найбільших видавничо-поліграфічних підприємств**

№	Підприємство	Укрупнені сегменти				
		Традиційна продукція			Упаковка, етикетка	Папери суворої звітності, голограми
		Періодичні видання	Книжково журнальна продукція	Рекламно-інформаційна, календарна		
1	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"					
2	ПрАТ "Бліц-Інформ"					
3	ПрАТ "Технологія"					
4	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"					
5	ТОВ "Наргус"					
6	ТОВ "Т.Д.К."					
7	ТОВ "Хаск-Флекс"					
8	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"					
9	ТОВ "Новий друк"					
10	ТОВ "Делтана"					
11	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"					
12	ТОВ "Фактор-Друк"					
13	ТОВ "ВКФ Тріада"					
14	ПП "Юнісофт"					
15	ТОВ "Мега-Поліграф"					
16	ТОВ "Видавничий будинок "Кераміст"					
17	ПрАТ "Сьогодні Мультимедіа"					
18	ПрАТ "Поліемос"					
19	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"					
20	ТОВ "Монопак"					

Складено на основі [45]

Представлені в табл. 2.2 підприємства можна поділити на три укрупнені групи:

- підприємства, які виробляють традиційну поліграфічну продукцію – періодичні видання (друк газет, журналів, бюлетенів, каталогів); книжково-журнальну продукцію (друк книг, брошур, журналів тощо); рекламно-інформаційну та календарну продукцію (календарна та образотворча продукції, рекламно- інформаційна продукція тощо);
- підприємства, які виготовляють упаковочно-етикеточну продукцію (друк на ПВХ-плівці, пластику, фользі, гофр-картоні тощо);
- підприємства, які виготовляють бланки цінних паперів, суворой звітності (захищений друк, голограми).

Лише чотири підприємства з наведених у табл. 2.2 поєднують два види діяльності – традиційну поліграфію та виготовлення упаковочно-етикеточної продукції: холдинг ПрАТ «Бліц-інформ», ТОВ «Компанія «Юнівест маркетинг», ТОВ «Видавничий дім «Укрпол» та ТОВ «Новий друк».

Звуження ринку і загострення конкуренції призвело до справжніх демпінгових війн. Причому, ініціаторами їх є не дрібні друкарні, які могли б піти на це заради виживання, а навпаки - великі гравці цього сегмента. Маючи значно більші фінансові, а значить і рекламні можливості, великі поліграфічні підприємства, які раніше не звертали уваги на малотиражну «дрібницю», тепер закуповують обладнання для такої печаті і витісняють з цієї ніші дрібні фірми.

Поліграфія в усьому світі є одним з найпривабливіших секторів для інвестицій і вважається рентабельним і прибутковим бізнесом. Щодо поліграфічних підприємств України, то вони працюють у режимі жорсткої конкуренції, економічної кризи та технологічних змін, тому питання активізації їх розвитку набуває нової актуальності. Одним з напрямків розвитку для поліграфічних підприємств є інноваційна діяльність.

Основними конкурентами підприємствами для ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» в м.Київ є:

ЗАТ "Київська книжкова фабрика":

Сфера діяльності:

- однофарбовий і багатофарбовий, офсетний (листовий і з рулона) і високоякісний друк (з рулона);
- безшвейне і швейне скріплення;
- виготовлення книг в м'якій і твердій палітурці, брошур і листової продукції (плакати, листівки);
- тиснення фольгою на палітурних кришках, ламінування;
- виробництво паперово-білової продукції.

Київська книжкова фабрика обладнана машинами: Heidelberg Speedmaster 102 VP, ZIRCON FORTA 660, лінія обробки книжкових блоків Stahl BL-200.

Видавництво "Основа":

"Основа" – це сучасне підприємство, яке існує на книжковому ринку України вже десять років. Пріоритетним у діяльності видавництва є видання нормативної літератури з питань охорони праці, пожежної безпеки, надзвичайних ситуацій, сертифікації та екології, міжгалузевих документів.

Продукція:

- технічна та юридична література;
- словники;
- підручники та учбові посібники;
- буклети, плакати;
- довідники

Також видавництво надає послуги:

- оперативна поліграфія;
- видання книжкової продукції будь-якої складності;
- підготовка оригінал-макетів книг.

Видавництво імені Олени Теліги:

Сфера діяльності: видання книжок літературно-художніх, наукових, громадсько-політичних, навчальних видань. Видавництво є засновником і видавцем тижневика "Українське слово", що виходить у Києві, журналів "Розбудова Держави", "Смолоскипи".

Необхідно оцінити позиції на ринку досліджуваного підприємства і його конкурентів.

Таблиця 2.3.

**Оцінка позицій на ринку підприємства ТОВ «Видавничий дім  
«Ультрадрук» і конкурентів (бали)**

Область порівняння	ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук»	ЗАТ "Київська книжкова фабрика"	Видавництво "Вікар"	Видавництво "Основа"	Видавництво імені Олени Теліги
Якість продукції	4	5	3	4	4
Частка ринку	4	4	2	4	4
Реклама	3	4	3	4	3
Ціни	5	2	4	4	4

Згідно з табл. 2.3 ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» є конкурентоздатним підприємством і займає непогану позицію на ринку поліграфічних послуг, а саме випуску книжкової продукції. По якості продукції ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» знаходиться на 2-ому місці серед своїх конкурентів, і має хорошу якість продукції, дивлячись на положення підприємства на ринку поліграфічних послуг, займає рівну частку як і його конкуренти, зате в сфері рекламування продукції суттєво відстає.

Основною конкурентною силою ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» є низька ціна на його послуги на відміну від його конкурентів, на підприємстві працює система знижок для постійних замовників, знижки за оперативність платежу та періодичні знижки в рекламних цілях.

За рахунок низької ціни і хорошої, нажаль не відмінної, ціни кількість клієнтів на підприємстві велика, адже на даний час знайти в Києві підприємство з такими показниками доволі непросто, і це є впливовим елементом на вибір саме цього підприємства.

Для оцінки економічної і фінансової діяльності підприємства використовують ряд показників. Дані показники вносимо в таблицю та визначаємо динаміку змін показників.

Таблиця 2.4.

**Основні показники діяльності ТОВ «Ультра Друк»**

Показники	Рік 2016	Рік 2017	Рік 2018	Темп росту (2016- 2017),%	Темп росту (2017- 2018),%	Абсол. приріст (2016- 2017)	Абсол. приріст (2017- 2018)
Дохід від реаліз. прод., тис. грн	10798	10871	11471	100,7	105,5	81	666
Чистий дохід від реаліз. прод., тис. грн	10676	10777	11353	100,9	105,3	112	640
Прибуток від операц. діял., тис. грн	623	616	176	98,8	28,7	-8	-488
Прибуток до оподаткування, тис. грн	632	634	212	100,3	33,5	2	-468
Чистий прибуток, тис. грн	431	415	154	96,2	37,1	-18	-290
Витрати на оплату праці, тис. Грн	3607	3607	3912	100	108,5	0	339
Чисельність працівників, осіб, в т.ч. робітників	60 47	60 47	61 45	100 100	100,8 97,7	0 0	1 -2
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	4350	4175,5	3956	95,98	94,8	194,5	-242,5
Середньоріч. виробіток на: 1 працюючого 1 робітника, тис. грн	177,93 227,14	179,61 229,29	186,11 252,28	100,9 100,9	103,6 110,02	1,87 2,39	7,22 25,54
Середньо річний заробіток 1 працюючого, тис. грн	60,12	60,12	64,13	100	106,7	0	4,46
Віддача ОЗ, грн	2,45	2,58	2,87	105,3	111,2	0,13	0,29
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10784	9990	10948	92,64	109,6	-882	1064
Витрати на 1 грн реаліз. прод, грн.	1,01	0,93	0,96	92,08	103,2	-0,08	0,03
Рентабельність, % : виробництва Продукції	5,24 5,3	8,02 5,0	2,77 1,3	- -	- -	2,78 вп -0,3 вп	-5,25 вп -3,7 вп
Обігові кошти, тис. грн	3871	3724	3708	96,21	99,56	-163	-18,4

Дохід підприємства зріс на 5,5% за останній рік. Це обумовлено тим, що виробіток працівників і робітників збільшився. Згідно розрахунків середньорічний виробіток на 1 працюючого збільшився на 3,6% порівняно з 2017 роком. Про це свідчить збільшення чисельності працівників у звітному році та збільшення кількості днів, відпрацьованих одним працівником.

Позитивним є зростання чисельності працівників повільнішими темпами порівняно зі збільшенням обсягів виробництва. Середньорічний виробіток одного робітника збільшився на 10,02% в результаті різноспрямованої зміни чисельності робітників і обсягів виробництва. Це збільшення можна пояснити також збільшенням тривалості робочого дня, з 8 до 8,2 годин, тобто впливом екстенсивних факторів. Відповідно зростає фонд оплати праці та середньорічний заробіток працівників. Фондовіддача має позитивну динаміку. Порівняно з базовим роком віддача основних засобів зросла на 11,2%, у вартісному вимірнику – 0,29 грн. Це пояснюється скороченням середньорічної вартості ОЗ (зменшення на 5,2%) при зростанні обсягів виробництва (збільшення на 5,3%). Про зниження ефективності роботи підприємства свідчить також зростання рівня витрат та зменшення показників рентабельності. Зменшилась сума обігових коштів та сума прибутку.

Згідно звіту про фінансовий результат бачимо, що дохід від реалізації продукції у 2016 році склав 10798 тис.грн, у 2017 році - 10871 тис.грн, в 2018 – 11471 тис.грн. Темп росту становить за останній рік 105,5%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилась з 10784 тис. грн до 10948 тис.грн, тобто темп росту 109,6 %. Звідси бачимо, що темп росту собівартості реалізованої продукції перевищує темпи росту реалізації продукції, що призводить до зменшення прибутку. Проаналізуємо ритмічність виробництва

Таблиця 2.5.

**Обсяг реалізації продукції та темп зростання за кварталами**

Період	Реалізація, тис. грн.		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1 квартал	2717	2777	2944
2 квартал	2669	2681	2847
3 квартал	2282	2293	2334
4 квартал	3008	3025	3228
Разом	10676	10777	11353

На підприємстві відсутні планові дані ритмічності виробництва. При відсутності таких даних, використовується середнє значення показника за частину аналізованого періоду, в нашому випадку – середньо квартальне.

Таблиця 2.6.

**Аналіз ефективності формування витрат операційної діяльності**

<i>Показник</i>	<i>2016 рік</i>	<i>2017 рік</i>	<i>2018 рік</i>	<i>Абсол. відх (2016- 2017)</i>	<i>О. відх. (2017- 2018)</i>	<i>Т.зрост % (2016- 2017)</i>	<i>Т.зрост % (2017- 2018)</i>
Реалізована продукція (РП), тис.грн.	10676	10777	11353	112	640	100,94	105,34
Сума операційних витрат (ОпВ), тис.грн.	11796	12279	13229	536	1056	104,1	107,74
Прибуток від операційної діяльності (Поп), тис.грн.	623	616	176	-8	-488	98,84	28,65
Рівень витрат операційної діяльності (Роп),% до об.	110,5	113,94	116,53	3,44	2,59	-	-
Витратовіддача (Ввід), %	90,5	87,77	85,82	-2,73	-1,95	-	-
Рентабельність операційних витрат (Роп), %	5,28	5,01	1,33	-0,27	-3,68	-	-

Згідно отриманих результатів, бачимо, що рівень витрат операційної діяльності, що припадає 1 грн реалізованої продукції досліджуваного підприємства збільшилось на 2,59 %, що негативно характеризує діяльність підприємства в цілому. Обсяг реалізованої продукції на 1 грн операційних витрат у звітному році зменшився, що також є негативним.

Рентабельність операційних витрат також зменшилась на 3,68 в.п. Дані показники свідчать про негативну динаміку обсягу операційних витрат даного підприємства. Витрати на 1 грн реалізованої продукції в 2017 році зменшились на 7,9 %, проте в наступному році спостерігаємо збільшення на 3,23 %. Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з погляду можливості конкурентного маневрування. На ринках, де купівельні переваги роблять диференціацію продукту нормою і багато покупців дивляться одночасно і на ціну, і на цінність товару, стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат чи диференціації. Це відбувається тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар

середньої якості за ціною, нижчою за середню, чи товар гарної якості за середньою ціною. Тому саме ТОВ «ВД «Ультрадрук» використовує дану стратегію.

Показники, які характеризують стан основних фондів та ефективність їх використання, можуть бути такі, які характеризують: рівень забезпеченості підприємства основними фондами, стан основних виробничих фондів, ефективність використання основних фондів.

Таблиця 2.7.

### Вихідні дані аналізу основних засобів

Показник	На кін 2016 р	На поч. 2017р	На кін. 2017р, поч 2018 р	На кін. 2018р	Абсол. прир. (2016- 2017)	Абсол. прир. (2017- 2018)	Темп. зрост, % (2016- 2017)	Темп зрост, % (2017- 2018)
Первісна вартість ОЗ, тис.грн	10579	10514	10670	12112	-72	257	99,39	102,17
Знос ОЗ, тис.грн	6229	6239	6595	7062	11	519	105,8	107,08
Залишков а вартість ОЗ, тис.гр н	4833	4750	4527	3839	-83	-262	98,28	94,21

Первісна вартість основних фондів: у 2017 році зменшилась на 72 тис.грн, зріс знос на 7,08 %; зросла первісна вартість на 257 тис.грн в 2018 р, тобто на 2,17 %, також зріс знос ОЗ – 519 тис.грн, проте залишкова вартість зменшилась на 262 тис.грн.

Таблиця 2.8.

### Показники придатності основних засобів

Показник	На поч.2017р	На кін.2017, поч.2018 рр	На кін.2018р	Темп зростання	Зміна
Коеф.реал.варт.	0,45	0,43	0,4	93,18	Зменшення
Коеф. зносу	0,58	0,61	0,64	104,84	Збільшення
Коеф. придат.	0,4	0,37	0,34	92,11	Збільшення

Аналіз стану ОЗ має негативну тенденцію. Так як, коефіцієнт зносу збільшується, показники більше оптимального 0,5 за звітний і базовий роки. Також коефіцієнт реальної вартості зменшився, що є негативним значенням.



Проаналізуємо склад і динаміку фінансового результату ТОВ «ВД «Ультрадрук»

Таблиця 2.9.

**Аналіз складу і динаміки фінансових результатів**

<i>Показники, тис.грн</i>	<i>2017 рік</i>	<i>2018 рік</i>	<i>Абсол. Відх</i>	<i>Т.зрос, %</i>
Дохід(виручка) від реаліз.продукції	10871	11470	599	105,51
ПДВ	94	118	24	124,76
Чистий дохід(виручка) від реалізації	10777	11357	580	105,34
Собівартість реал.продукції	9990	10948	958	109,59
Валовий прибуток	787	405	-382	51,49
Інші операційні доходи	2118	2053	-65	96,94
Адміністративні витрати	1502	1508	6	100,36
Витрати на збут	124	127	3	102,17
Інші операційні витрати	662	647	-15	97,69
Фін.результат від операц.діяльності	616	176	-440	28,65
Інші фінансові доходи	50	53	3	105,36
Інші доходи	3	9	6	333,33
Фінансові витрати	20	27	7	135
Інші витрати	17	2	-15	10,53
Фін.результат від звич.діяльності до оподаткування	634	212	-422	33,52
Податок на прибуток від звич.діяльності	219	69	-150	26,75
Фін.результат від звич.діяльності	415	154	-261	37,09
Чистий прибуток (збиток)	415	154	-261	37,09

За даними таблиці бачимо, що дохід від реалізації продукції збільшився на 5,51%, проте збільшуються всі витрати, крім інших операційних та інших витрат, що є негативною тенденцією. В структурі фінансових результатів збільшилась собівартість реалізованої продукції на 9,59%, адмінстративні витрати на 0,56%, витрати на збут на 2,17%, фінансові витрати на 35% порівняно з базовим роком.

Також бачимо зменшення інших операційних доходів, що призводить до зменшення фінансового результату від операційної діяльності. У результаті

бачимо зменшення чистого прибутку порівняно з базовим на 62,91%. Це пояснюється збільшенням ПДВ, операційних витрат, попри збільшення виручки від реалізованої продукції. Тому, на підприємстві неефективна політика управління фінансами.

Проаналізуємо ліквідність підприємства. Ліквідність – це здатність підприємства самостійно погашати кредити.

Таблиця 2.10.

### Коефіцієнти ліквідності

Назва	Формула	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2018 / 2016 рр.
1	2	3	4	5	6
Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,62	0,84	1,37	+0,75
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	1,74	2,1	2,7	+1,05
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,45	3,1	4,06	+1,61
Власний оборотний капітал, тис.грн	Власний капітал - Необоротні активи	2084	2313	2533	449

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився у 2018 році на 0,75 у порівнянні з 2016 та досяг значення 1,37. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. У цьому випадку занадто високе значення показника абсолютної ліквідності вказує на нераціональне використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт проміжної ліквідності має оптимальні значення: 0,7 - 1,0, проте вона може бути значно меншою, тому її треба порівнювати з галузевими нормами. Високе значення (більше за одиницю) 2,7 у 2018 році, що на 1,05 більше, ніж у 2016 році вказує на низький фінансовий ризик та непогану можливість для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Коефіцієнт загальної ліквідності має обґрунтоване значення  $K = 2$ , однак для поліграфічної галузі оптимальне значення цього коефіцієнта може коливатись від 1,1 до 2,5. Високий рівень ліквідності підприємства є позитивним сигналом для кредиторів і можливих інвесторів. Однак у 2017 році показник став перевищувати три (дуже високий рівень) та становив 3,1 з тенденцією до збільшення, у 2018 році показник досяг 4,06. Потрібен ретельний аналіз, для виявлення надлишкових фінансів, що перетворюються на зайві оборотні засоби. Це є причиною погіршення показників ефективності використання активів. Крім того, залучення надлишкових фінансових ресурсів може потребувати додаткових витрат через виплату процентів. Необхідний аналіз фінансової структури підприємства підтвердить (чи спростує) наявність великої кількості відносно дорогих фінансів (довгострокових кредитів і акціонерного капіталу) і недостатньо дешевих (короткострокових кредитів і позик).

Спостерігається тенденція до збільшення власного оборотного капіталу. Нестача власного оборотного капіталу примушує багато підприємств зменшувати обсяг виробництва продукції. На даному підприємстві власний оборотний капітал у 2018 році склав 2533 тис. грн, що на 220 тис. грн більше, ніж у 2017 році.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є аналіз ділової активності підприємства. Для цього потрібно визначити показники оборотності обігових коштів в днях і обертах.

Згідно розрахунків майже всі показники збільшились, що є позитивним для підприємства. Проте знизились періоди погашення кредиторської та дебіторської заборгованості. Показник періоду погашення дебіторської заборгованості у 2018 році досяг 42. (оптимальне значення  $<30$ ) Для того, щоб період погашення дебіторської заборгованості залишався під контролем, необхідно розробити комплексну стратегію управління дебіторською заборгованістю покупців. Частинами стратегії є: націнка на товар за використання товарного кредиту, штраф у разі несвоєчасного погашення

зобов'язань, поділ покупців на групи і вибір тих, з якими компанія згодна співпрацювати без оплати в момент поставки, алгоритм роботи в разі виникнення прострочки.

Таблиця 2.11.

## Показники ділової активності за 2016-2018 роки

Показники ділової активності	Показують швидкість використання залучених ресурсів				
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	5,99	6,8	8,65	+2,66
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	6,38	8,41	12,06	+5,68
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість дебіторської заборгованості	60,1	52,94	41,62	-18,48
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість кредиторської заборгованості	56,4	42,81	41,61	-14,79
Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	2,45	2,52	2,65	+0,2
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	1,14	1,15	1,22	+0,08
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	1,42	1,41	1,39	+0,03
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість товарно-матеріальних запасів	9,25	9,03	9,73	+0,48
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість товарно-матеріальних запасів	38,9	39,86	37	-1,9
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів	96,14	92,66	77,78	+18,36
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів - Період погашення кредиторської заборгованості	39,71	50,95	48,46	+8,75

Показник періоду погашення кредиторської заборгованості у 2018 році досяг 42. Значення показника є занадто високим, це може привести до погіршення відносин з постачальниками, а також до збільшення вартості товарів. Тому для вирішення цієї проблеми необхідно підтримувати ліквідність підприємства та вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями. В цьому може

допомогти платіжний календар, в якому будуть детально вказані майбутні транзакції, що дозволить більш ефективно управляти грошовими потоками.

Таблиця 2.12.

### Показники фінансової стійкості за 2016-2018 роки

Показники фінансової стійкості	Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,79	0,85	0,88	+0,09
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,26	1,18	1,14	-0,12
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,08	0,07	0,06	-0,02
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	0,19	0,17	0,16	-0,03

У 2018 році коефіцієнт фінансової незалежності дорівнює 0,88, це означає, що підприємство здатне профінансувати 88% активів за рахунок власного капіталу. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 говорить про те, що підприємство використовує не весь наявний потенціал. Останні три роки значення показника фінансової автономії є занадто високим, а потенціал для зростання підприємства, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, підвищення ефективності роботи за рахунок залучення додаткових коштів наявний в необхідному об'ємі, тому доцільно залучати додаткові позикові кошти. Спостерігається зменшення коефіцієнта заборгованості у 2018 році на 0,01 в порівнянні з 2017 роком. Значення показника, близьке до нуля, це свідчить про те, що обсяг боргових зобов'язань підприємства у порівнянні з його власним капіталом невеликий, що вказує на його високу фінансову стійкість.

Метою оцінки рівня фінансового потенціалу є визначення фінансової стійкості підприємства та його платоспроможності для подальшої побудови стратегії щодо управління фінансовим потенціалом. Інструментом вирішення цього завдання можуть виступати моделі оцінки ймовірності банкрутства, оскільки отриманим результатом у процесі розрахунків є показник, який відповідно до заданої шкали дає змогу констатувати наявність чи відсутність

фінансової стійкості, її порушення, передкризовий стан або ж високу ймовірність банкрутства підприємства [47].

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд:

$$z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5, \quad (2.1)$$

де  $x_1$  – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

$x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

$x_3$  – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

$x_4$  – відношення власного капіталу до зобов'язань;

$x_5$  – відношення чистого доходу до всього активів.

За формулою (2.1) визначимо індекс ймовірності настання банкрутства:

$$z = 1,2 * 0,27 + 1,4 * 0,31 + 3,3 * 0,02 + 0,6 + 7,33 + 0,999 * 1,22 = 6,43$$

Визначаємо ймовірність настання банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою спеціальної шкали (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

#### Шкала визначення стану підприємства за моделлю Е. Альтмана

Розраховані значення критерію (індексу)	Ймовірність банкрутства
>1,8	Дуже висока
1,8-2,6	Висока
2,61-2,9	Низька
>2,91	Дуже низька

Джерело: [47]

Отже, діяльність підприємства у 2018 році є прибутковою, фінансове становище є стабільним, що вказує на те, що підприємство є фінансово стійким. Окрім західної моделі, розглянемо також вітчизняну модель. Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка. [47] Модель Терещенка представляється у такому вигляді:

$$z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (2.2)$$

де  $x_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$x_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$x_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$x_4$  – відношення прибутку до виручки;

$x_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;

$x_6$  – відношення виручки до основного капіталу.

За формулою (2.2) визначимо індекс ймовірності настання банкрутства:

$$z = 1,5 * 2,01 + 0,08 * 1,64 + 10 * 0,02 + 5 * 0,01 + 0,3 * 0,09 + 0,1 * 1,22 \\ = 3,54$$

Для інтерпретації отриманих даних необхідно скористатися відповідною шкалою (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

#### Шкала визначення стану підприємства за моделлю О.Терещенка

Граничне значення коефіцієнта	Стан підприємства
$0 < Z < 1$	Існує загроза банкрутства
$1 < Z < 2$	Фінансова стійкість порушена
$Z > 2$	Банкрутство не загрожує

Джерело: [47]

Отже, за отриманими результатами оцінки ймовірності банкрутства за моделями Альтмана та Терещенка, можна зробити висновок, що дане підприємство має дуже високу фінансову стійкість.

Виявлено, що впродовж трьох років відслідковується тенденція до зниження рентабельності активів, у 2018 році він досяг лише 2%. Подібна ситуація з рентабельністю власного капіталу. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Таблиця 2.15.

**Показники прибутковості за 2016-2018 роки**

<i>Показники прибутковості</i>	<i>Показують ефективність використання залучених ресурсів</i>				
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,04	0,04	0,02	-0,02
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,05	0,05	0,04	-0,01
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	0,06	0,06	0,04	-0,02
Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	0,04	0,04	0,02	-0,02
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	0,16	0,15	0,05	-0,11
Фондовіддача	Чиста виручка / Середньорічна вартість основних засобів	5,7	1,02	1,05	-4,65

Рентабельність продажів за останні 3 роки не перевищував 6 %, що вказує на серйозні проблеми підприємства. З огляду на те, що чистий прибуток утворюється під впливом всіх факторів, які формують доходи і витрати, пошук можливостей підвищення рентабельності можливий і в операційній, і у фінансовій, і в інвестиційній сферах. Оптимізація структури фінансових ресурсів і зниження вартості їх залучення, використання податкових пільг, зниження витрат на виробництво товарів і послуг, оптимізація витрат на маркетингові комунікації, все це дозволить підвищити рентабельність продажів. Звичайно, цей перелік можливих напрямків дій не є вичерпним.

Для підвищення значення показника фондовіддачі необхідно забезпечити 100%-ву завантаженість обладнання. Також можливим рішенням є продаж частини невикористовуваних основних засобів. Це доцільно робити тільки в умовах відсутності перспектив подальшого зростання бізнесу. Зростання показника має межу. Якщо основні засоби завантажені на 100%, то підвищувати обсяг виробництва і збуту можна тільки за рахунок закупівлі нового обладнання, а це призведе до деякого зниження фондовіддачі в короткостроковій перспективі.



## 2.2 Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

Головною метою оцінки інноваційного потенціалу є можливість визначення саме тих напрямків інноваційного розвитку, які забезпечують можливість переходу підприємств на випуск більш конкурентоспроможної продукції.

Таблиця 2.16.

### Оцінювання інноваційного потенціалу на етапі створення інновацій

Показник	2016	2017	2018	2016/2018
Питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства	0	0,01	0,06	0,06
Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості	0	0	0	0
Питома вага наукових публікацій у загальній кількості наукових праць протягом року	0	0	0	0
Питома вага вартості проданих ліцензій в прибутку від звичайної діяльності	0	0	0	0
Питома вага вартості придбаних ліцензій в прибутку від звичайної діяльності	0,02	0,03	0,06	0,04
Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	0	0	0	0

Таблиця 2.17.

### Оцінка інноваційного потенціалу на етапі освоєння інновацій

Показник	2016	2017	2018	2016/2018
Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР	0	0,12	0,12	0,12
Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР	0	0	0	0
Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР	0	0,14	0,14	+0,14
Коефіцієнт вибуття обладнання для проведення НДДКР	0	0	0	0
Питома вага нових технологій в загальній кількості технологічних процесів	0,22	0,3	0,37	+0,15
Рівень професіоналізму науково-технічного персоналу	0,8	0,8	0,9	+0,1
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	0,2	0,2	0,3	+0,1
Питома вага нових товарів у річних обсягах продажів	0,3	0,35	0,4	+0,1

Саме оцінка показників інноваційного потенціалу підприємства дозволяє оцінювати стан підприємства та його готовність до інноваційних змін, аналізувати тенденції розвитку, а також виявляти основні переваги та недоліки.

Інноваційний потенціал доцільно оцінювати відповідно до напрямку інноваційної діяльності.

Частковими показниками інноваційного потенціалу в 2018 році є:

Таблиця 2.18.

**Часткові показники інноваційного потенціалу (за 2018 рік)**

Коефіцієнт	Формула	Результат	Економічне значення
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	$K_{\text{дос}} = \frac{F_{\text{НМА}}}{F}$	0,001	Вказує на недостатню забезпеченість інтелектуальною власністю.
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР	$K_{\text{НД}}^1 = \frac{\text{Ч}_{\text{НД}}}{\text{Ч}}$	0,06	Вказує на необхідність залучення співробітників в НДДКР.
Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР	$K_{\text{НД}}^2 = \frac{O_{\text{НД}}}{O}$	0,096	Вказує на гостру необхідність у спеціалізованому обладнанні.
Коефіцієнт освоєння нової техніки:	$K_{\text{нт}} = \frac{F_{\text{нт}}}{F}$	0,18	Дане значення не знаходиться на нормальному рівні для даного підприємства.
Коефіцієнт освоєння нової продукції:	$K_{\text{нп}} = \frac{V_{\text{нп}}}{V}$	0,13	Вказує на недостатню виручку від продаж нової та вдосконаленої продукції.
Коефіцієнт інноваційного росту	$K_{\text{інв}} = \frac{I_{\text{НД}}}{I}$	0,25	Вказує на наявність науково-дослідних інвестиційних проектів у 2018 році.

Розрахуємо загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу:

$$K_{\text{іннов}} = 0,1(K_{\text{іс}} - 0,1) + 0,2(K_{\text{НД}}^1 - 0,2) + 0,3(K_{\text{НД}}^2 - 0,3) + 0,4(K_{\text{нт}} - 0,4) + 0,5(K_{\text{нп}} - 0,5) + 0,6(K_{\text{інв}} - 0,6). \quad (2.3)$$

За формулою (2.3) розрахуємо коефіцієнт інноваційного потенціалу:

$$K_{иннов} = 0,1(0,001 - 0,1) + 0,2(0,06 - 0,2) + 0,3(0,96 - 0,3) + 0,4(0,18 - 0,4) + 0,5(0,13 - 0,5) + 0,6(0,25 - 0,6) = 0,12$$

Таблиця 2.19.

**Нормативні значення коефіцієнтів інноваційного потенціалу**

Коефіцієнт	Значення коефіцієнта	
	Стратегія лідера	Стратегія послідовника
$K_{дос}$	більше 0,1	менше 0,1
$K^1_{НДР}$	більше 0,2	менше 0,2
$K^2_{НДР}$	більше 0,3	менше 0,3
$K_{нт}$	більше 0,4	менше 0,4
$K_{нп}$	більше 0,5	менше 0,5
$K_{інв}$	більше 0,6	менше 0,6

Складено на основі [48]

Так як кількісна оцінка інноваційного потенціалу не враховує роль нематеріальних активів та які можливості має досліджуване підприємство, необхідне застосування іншого методу оцінки на основі бальних величин.

Хоча даний метод не дає кількісної характеристики і має залежність від експертів, які дають суб'єктивну оцінку на основі власних уявлень про об'єкт, він все-таки дозволяє виявити слабкі та сильні місця на підприємстві, використовуючи і змінивши які можна поліпшити потенціал організації. Тому застосування експертного методу до оцінки інноваційного потенціалу є актуальною методикою на більшості підприємствах.

Експертну оцінку інноваційного потенціалу проведемо за такими блоками:

- функціональний блок;
- ресурсно-матеріальний та фінансовий блок;
- ресурсно-нематеріальний блок (інтелектуальні активи, технологічні активи, ринкові активи, організаційні активи, людські активи, управлінські активи).

Оцінка стану інноваційного потенціалу організації проводиться за 5-бальною шкалою наступним чином:

- 5-дуже хороший стан, характеризується як дуже сильна сторона інноваційного потенціалу;
- 4-добрий стан, яке задовольняє нормативну модель.
- 3-середній стан, вимагає обмежених змін, щоб довести до вимог нормативної моделі;
- 2-поганий стан, вимагає серйозних змін, характеризується як слабка сторона інноваційного потенціалу;
- 1-дуже поганий стан, дуже слабка сторона.

За 5-ти бальною шкалою здійснюється експертна оцінка кожної складової в розрізі показників, які її характеризують. Кількість експертів можна визначити приблизно за формулою:

$$N = 0,5(3 / b + 5), \quad (2.4)$$

Де  $b$  – допустима ймовірність помилки експертів, тобто  $1 \geq b > 0$ .

За формулою (2.4) розрахуємо кількість експертів:

$$N = 0,5(3 / 0,5 + 5) = 4$$

Для оцінки кожного блоку інноваційного потенціалу було обрано 4 експерта:

1. Директор підприємства.
2. Головний технолог.
3. Головний інженер.
4. Менеджер планово-економічного відділу.

За оцінками експертів розраховується середньозважені значення оцінок експертів ( $x_i \beta_i$ ) по кожному показнику з використанням формул математичної статистики:

$$x_i \beta_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij} \beta_{ij} \quad (2.5)$$

де  $x_{ij}$  – бал, виставлений  $j$ -м експертом за  $i$ -м показником;

$\beta_{ij}$  – коефіцієнт вагомості, виставлений  $j$ -м експертом за  $i$ -м показником;

$n$  – кількість експертів.

Інтегрована оцінка по кожному блоку інноваційного потенціалу визначається як сума середніх зважених оцінок експертів по кожному показнику цього блоку.

Експертні оцінки параметрів кожного блоку інноваційного потенціалу дають можливість визначити реальний його стан, і оформити результати моніторингу у вигляді таблиці. (табл.2.19) Розрахунок дисперсії індивідуальних бальних оцінок здійснюється за формулою:

$$\sigma^2(x_i \beta_i) = \frac{1}{n-1} \sum \left( x_{ij} \beta_{ij} - x_i \beta_i \right)^2 \quad (2.6)$$

Для визначення того, наскільки узгодженими є оцінки та думки експертів, визначаються коефіцієнти варіації:

$$V_i = \frac{\sigma(x_i \beta_i)}{x_i \beta_i} \quad (2.7)$$

За сутністю інноваційний потенціал підприємства – це його стан на певний період часу щодо інвестиційних можливостей. І як будь-який стан він досягається і формується в процесі розвитку у відповідності до своєї траєкторії. Під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників виникають відхилення реальної траєкторії розвитку від запланованої. Ці відхилення мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.20.

## Загальна оцінка інноваційного потенціалу підприємства

№	Компоненти блоків	Зважен а оцінка	$\sigma(x_i)$	$V_i$
1	2	3	4	5
1.1	НДДКР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	2	0,33	0,02
1.2	Виробництво: основне і допоміжне	4	0,25	0,01
1.3	Маркетинг та збут	3	0	0
2	Підсумкова оцінка стану функціонального блоку	8		
2.1.	Сировина, матеріали, комплектуючі	4	0	0
2.2	Площі та робочі місця, зв'язок і транспорт	3	0,25	0,03
2.3	Обладнання, установки та інструменти	3	0,25	0,03
2.4.	Можливість фінансування за рахунок власних засобів	4	0,25	0,03
2.5.	Забезпеченість оборотними засобами	4	0	0
2.6.	Забезпечення коштами для виплати заробітної плати	4	0,25	0,03
2.7.	Поточні фінансові інвестиції	3	0,33	0,05
	Підсумкова оцінка стану ресурсно-матеріального та фінансового блоку	26		
3	Інтелектуальні активи			
3.1.	Промислові зразки	3	0,25	0,04
3.2.	Винаходи, патенти, ліцензії, корисні моделі, ноу-хау	1	0	0
3.3.	Товарні знаки і знаки обслуговування	4	0,33	0,04
3.4.	Інноваційні програми і проекти, які є закінченими і оформленими і які дали позитивні результати	1	0	0
	Підсумкова оцінка стану інтелектуальних активів	8		
	Технологічні активи			
4.1.	Продуктові технології	4	0,25	0,03
4.2.	Процесні технології	4	0,33	0,04
4.3.	Базові технології	5	0,33	0,03
4.4.	Ключові технології (технології диференціації)	4	0,25	0,03
4.5.	Нові технології і ступінь їх освоєння	3	0,33	0,05
4.6.	Інформаційні технології	4	0,33	0,04
4.7.	Комунікаційні технології	4	0,33	0,04
	Підсумкова оцінка стану технологічних активів	25		
5.	Ринкові активи			
5.1	Товарна марка	4	0	0
5.2	Корпоративна марка	4	0,25	0,03
5.3.	Імідж підприємства	4	0,25	0,03
5.4.	Клієнтська база (кандидат в покупці, потенційний покупець, покупець і т.д.)	5	0,33	0,03
5.5.	Лояльність споживачів	4	0	0
5.6.	Портфель замовлень	4	0,25	0,03
5.7.	Співробітництво з партнерами	3	0,25	0,04
5.8.	Повторні контракти	5	0,25	0,02
5.9.	Канали розподілення	4	0,33	0,04
5.10.	Франшизні угоди	1	0	0
5.11.	Ліцензійні угоди	2	0	0
	Підсумкова оцінка стану ринкових активів	38		

Продовження таблиці 2.20.

6	Організаційні активи			
6.1.	Організаційна структура	3	0	0
6.2.	Конфігурація: ланки, діапазон та рівні управління	3	0,25	0,03
6.3.	Функції: склад та якість поділу праці	4	0,33	0,04
6.4	Якість внутрішніх, прямих та зворотних горизонтальних зв'язків	3	0	0
6.5	Якість зовнішніх мережних зв'язків з партнерами та зацікавленими групами	4	0	0
6.6.	Відносини: розподіл прав та обов'язків по ланках	3	0,25	0,04
6.7	Інноваційна культура :традиції, цінності	4	0	0
6.8	Комунікаційна система	4	0	0
	<i>Підсумкова оцінка стану організаційних активів</i>	28		
7	Людські активи			
7.1	Склад та компетенція керівників	4	0	0
7.2	Склад та компетенція спеціалістів	4	0,33	0,04
7.3	Склад та кваліфікація робітників	4	0	0
	<i>Підсумкова оцінка стану людських активів</i>	12		
8.	Управлінські активи			
8.1	Загальне, функціональне і проектне управління	4	0	0
8.2	Система управління: планування, організація, мотивація і контроль	5	0,33	0,03
8.3	Стиль керівництва (поєднання автономності та централізації)	5	0,25	0,02
	<i>Підсумкова оцінка стану управлінських активів</i>	13		
	<i>Підсумкова оцінка стану ресурсно-нематеріального блоку</i>	124		
	<i>Загальна оцінка стану інноваційного потенціалу</i>	158		

Тому стан інноваційного потенціалу підприємства (C), включає три області, його можна виразити за допомогою формули:

$$C = C^n + C^+ + C^- \quad (2.8)$$

де C — стан інноваційного потенціалу;

$C^n$  — підмножина нормального стану інноваційного потенціалу;

$C^+$  — підмножина відхилень від планової траєкторії, яка сприяє ефективному розвитку інноваційного потенціалу підприємства;

$C^-$  — підмножина відхилень від планової траєкторії, яка веде до кризового стану .

Результати проведеного аналізу встановили стан інноваційного потенціалу на рівні -2.

Таблиця 2.21.

**Результати моніторингу**

<i>Складові потенціалу і їх показники</i>	<i>С+ Ефективна область</i>	<i>Сн</i>	<i>С- Проблемна область</i>
Стан функціонального блоку		9	-1
Стан ресурсно-матеріального та фінансового блоку	+5	21	
Стан інтелектуальних активів		12	-4
Стан технологічних активів		35	-10
Стан ринкових активів	+5	33	
Стан організаційних активів	+4	24	
Стан людських активів	+3	9	
Стан управлінських активів	+4	9	
Стан ресурсно-нематеріального блоку	+2	122	
Стан інноваційного потенціалу	+6	152	

На основі оцінки параметрів будується діагностичний профіль інноваційного потенціалу у вигляді графіку, на якому відображається середні бальні значення оцінок за кожним чинником (рис. 2.4). Графік будується для визначення області, в якій лежить даний чинник.

Із рис. 2.4 видно, що чинники, що підтримують нормальний стан інноваційного потенціалу, мають оцінку на рівні 3 балів.

Усі фактори, що мають вищу оцінку відносяться до області, яка сприяє ефективному розвитку інноваційного потенціалу підприємства; а ті фактори, що мають оцінку нижчу від 3 відносяться до області факторів, які впливають негативно на стан інноваційного потенціалу.

Із рис. 2.4 видно, що детальної уваги та кардинальних змін потребують інноваційні програми і проекти, підприємству не вистачає НДДКР, дослідно-експериментальних та випробувальних робіт. Відсутність винаходів, патентів, ліцензій, корисних моделей, ноу-хау зменшують інноваційний потенціал підприємства.

Протягом останніх трьох років підприємство займається інноваційною діяльністю шляхом модернізації виробництва на інноваційній основі, що є обов'язковою умовою підтримання високого рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції.



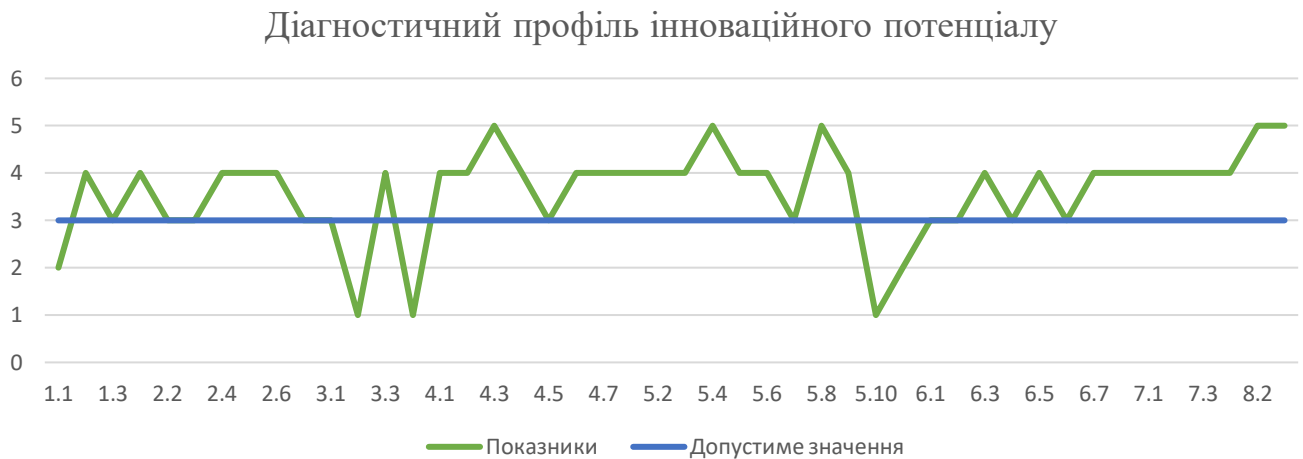


Рис. 2.4. Діагностичний профіль інноваційного потенціалу

У 2016 році на виробництві з'явився новий термобіндер (клейова машина) BW-950Z3. Конструктори встановили додаткові ролики для бічної проклейки, що забезпечує надійне приклеювання обкладинки по корінцю і торцях книги, каталогу або брошури.

Торшунування і фрезерування дозволяє отримати якісну книгу на клейовому корінці, а автоматична станція затиску, готова прийняти блок товщиною до 58 мм, що дає можливість не обмежувати підприємство в асортименті пропонованих послуг. Головний плюс фрезерування - можливість розкрити фальци. Наприклад, при виготовленні книги формату А4, ілюстрації надруковані в форматі А3 і сфальцьовані навпіл. Використовуючи BW-950Z3 не потрібно витрачати час на розрізання А3 формату на А4, фреза просто зріже 1-2 мм, розкривши фальци, забезпечивши якісне проклеювання без додаткових тимчасових витрат. В той же час зростає продуктивність, 250 книг на годину. При роботі з новим обладнанням підприємство отримує: швидкий нагрів, зручність роботи і дуже широкий діапазон налаштувань виготовлення книг.

У початку 2017 року було введено покращений біговщик-перфоратор з вакуумної подачею листа. Біговка - це продавлювання паперового листа спеціальним інструментом безпосередньо по лінії майбутнього згину виробу. Це дозволяє не пошкодити нанесене зображення шляхом звичайного згину. Біговка істотно полегшує роботу над продукцією і підвищує її якість.



Рис. 2.5. Результат роботи біговщика-перфоратора

*Джерело: [7]*

Цей унікальний пристрій, дозволив працювати з продукцією, товщина паперу якої - 400г/м2. Нова система забезпечує високу продуктивність і точність позиціонування листа. А значить виріб бездоганно виглядає при скріпленні, без будь-яких некоректних згинів (рис 2.5). Це надало можливість працювати і з листами розміром А2! А значить з'явилась можливість виконувати більше ексклюзивних замовлень. Ця машина має особливий перфоратор, що полегшує завдання в ідеальній перфорації календарів як настінних, так і квартальних. Тепер замовлення виконуються більш оперативно, якісно і досконало.

У 2018 році в експлуатацію було введено новий принтер EPSON 2100 по прямому друку на текстилі. Тепер час на друк одного принта на футболці від 10 секунд та покращена якість, яке витримувати більш 40 прань без втрати кольору. Щодо переваг впровадження нового принтеру :

- нові ефекти в дизайні (широкий колірний обхват, яскраві фарби і плавні тональні переходи);
- швидкість друку від 10 секунд;
- зносостійкість до зовнішніх чинників (принт не стирається, не деформується і не облязить з часом);

- безпеку готових виробів для дорослих і дітей (чорнило, що використовуються в принтері Epson були нагороджені сертифікатом ECO PASSPORT від OEKO-TEX®);
- для друку підходить будь-який різнокольоровий текстиль з різних матеріалів..

Велике значення для прискорення модернізації підприємства має здійснення заходів, спрямованих на концентрацію інвестиційних ресурсів для реалізації їх інвестиційних і інноваційних програм і проектів. Вони повинні бути спрямовані на технічне переоснащення тих виробничих підрозділів підприємств, які є визначальними у виготовленні продукції з інноваційним наповненням.

Для задоволення сталої конкурентоспроможності примітивне поліпшення виробництва є недостатнім та єдиною можливістю вистояти і випередити конкурентів – це діяти по-іншому, застосовуючи модернізацію виробничої діяльності на основі інновацій.

Цілеспрямована діяльність підприємства, що спрямована на модернізацію виробництва повинна задовільняти вирішення поточних проблем організацій та зберігати направленість на інноваційний розвиток.

### 2.3 Обґрунтування доцільності організації інноваційної діяльності в контексті розвитку підприємства

Останнім часом спостерігається тенденція до збільшення інноваційно активних підприємств та організації інноваційної діяльності на підприємствах України (рис. 2.6). Найбільше інновацій впроваджується на підприємствах з виробництва: харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри; виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічна діяльність; гумових та пластикових виробів.

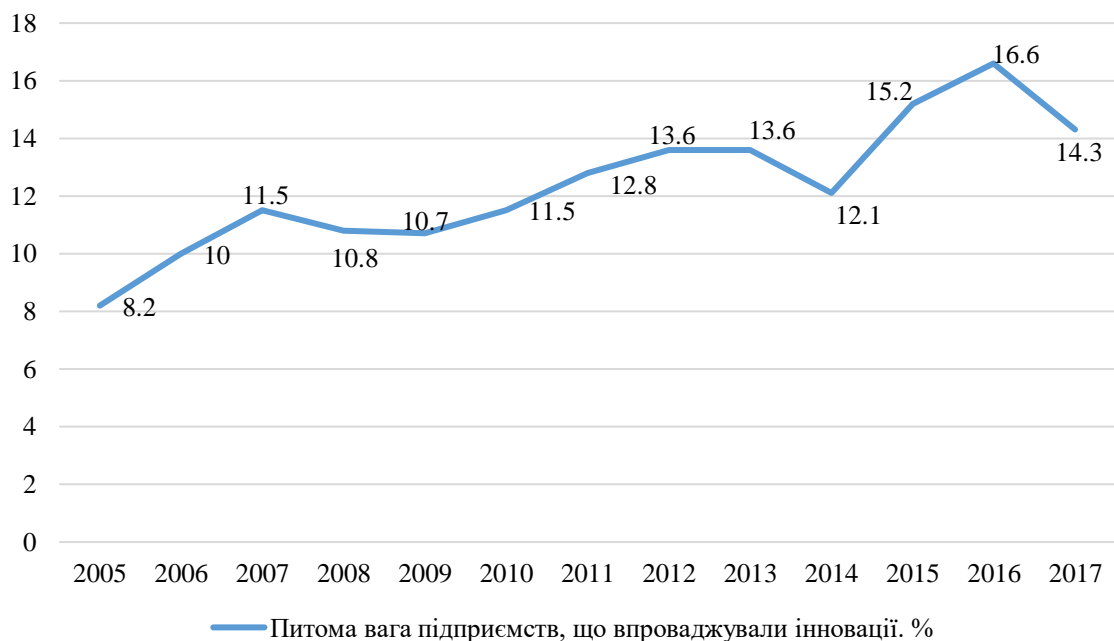


Рис. 2.6. Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %

*Джерело: [49]*

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, динамічного економічного та технічного розвитку підприємству ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» необхідно здійснити ефективну організацію інноваційної діяльності шляхом реалізації інноваційних проєктів, які дадуть можливість досягнути конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринку та покращити економічні та фінансові показники підприємства.

Інноваційний процес на підприємстві ускладнюється наявністю низки негативних факторів, основними з яких є недостатній рівень інноваційного потенціалу, недостатнє фінансування інноваційної діяльності, неефективна

взаємодія сфери науки і виробництва, високі економічні ризики і тривалі терміни окупності.

Проведемо аналіз інноваційної діяльності конкурентів ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук»:

1. "Диалог Пресс" - одна з небагатьох друкарень в Україні, що здійснює високоякісний офсетний друк на товстих пелюстках до 1 мм. Це можливість, традиційно доступна тільки для технологій трафаретного друку [50].

2. Поліграфкомбінат "Україна" впродовж багатьох років зберігає свої позиції лідера у виробництві захищеної продукції. Вони працюють на найсучаснішому інноваційному поліграфічному обладнанні: КВА NotaSys CTop II/Dual 10160 виготовлення форм для сухого та вологого офсету; КВА Rapida-74, КВА Rapida -105 офсетний друк; КВА Giori інтагліо друк; Gavomit Heidelberg гаряче тиснення голограм; Atlantic Zeiser друк змінної інформації; Super Numerotta 212, Victoria-1040 нумерація бланків; Ink Formulation програмне забезпечення для змішування фарб. Melzer ламінаційна лінія для виготовлення композитних полімерних сторінок документів та карток формату ID-1 [51].

3. «Білоцерківська книжкова фабрика» у 2018 році замінила ниткошвейні машини та встановила чотирифарбову друкарську машину формату 72x54 – все це надало змогу підприємству виконувати замовлення будь якого формату з високою якістю та скоротити час на виготовлення замовлення [52].

4. Неабияку увагу інноваційній діяльності приділяє підприємство «Високий замок». З інноваційних технологій в своїй роботі видавничий дім «Високий замок» використовує таке обладнання:

- Computer-to-Plate (з автоматичним проявленням офсетних форм);
- Computer-to-Plate — 2004p.(з сухим проявленням офсетних форм);
- ОБРМ (офсетна багато фарбова рулонна машина) Heidelberg — 6-ти секційна (1+1), з сушильним УФ пристроєм, комп'ютерним керуванням друкарським процесом та автоматичною подачею і регулюванням фарби за допомогою пристрою CPC.21;

- ОБРМ ОБРМ (офсетна багато фарбова рулонна машина) Heidelberg — 4-х секційна (1+1), з сушильним УФ пристроєм, комп'ютерним керуванням друкарським процесом та автоматичною подачею і регулюванням фарби за допомогою пристрою CPC.21;

- Heidelberg — з супутником керування всього друкарського процесу.

5. Підприємство «VESNA» за допомогою універсальних друкарських машин здійснює друк на металізованому картоні, пластику, синтетичної папері, застосовуючи технологію Drip-off (гібридний друк). Справжньою інновацією на поліграфічному ринку України було застосування підприємством «VESNA» технології Augmented Reality (доповнена або розширена реальність). Рекламні кампанії, в яких задіяна технологія AR, мають більший відгук, і більш високу ступінь залученості аудиторії в порівнянні з рекламною кампанією, де використані стандартні маркетингові інструменти. Технологія «розширеної або доповненої реальності» - це спеціально поміщені маркери (друковані відбитки) на упаковці або іншій поліграфічній продукції, які служать для подальшої візуалізації у вигляді звуку, анімації, тривимірних об'єктів, графічних малюнків та інших даних. Засобами доповненої реальності є різноманітні гаджети (монітори, телефони, планшети, окуляри віртуальної реальності, екрани, ін.). Використовуючи спеціальні маркери, додаток накладає дані в цифровому вигляді і відображає їх замість існуючого зображення реальності або поверх нього. При наведенні пристрою з камерою (додатки на основі iOS і Android для смартфонів) споживач оперативно отримує легкий доступ до додаткової зорової (в тому числі 3D), звукової або текстової інформації про продукт (логотип компанії, геометричне зображення, текстова інформація, презентація товару) в зручному вигляді [53].

6. Підприємство «Арт-прес» у 2018 році значно розширили асортимент післядрукарського обладнання. Головним придбанням 2018 року є широкоформатний принтер LinkPrint P200. Це професійна модель гібридного UV-принтера, яка дозволяє друкувати на аркушевих і рулонних матеріалах. Максимальна ширина, яку можливо задрукувати 2,1 м при товщині матеріалу

до 60 мм. (папір, плівка, шкірзам і навіть пластик). Придбання принтера LinkPrint P200 значно розширило можливості [54].

7. «ВОЛЬФ» – компанія, що стала ексклюзивним виробником рекламних матеріалів з використанням технології гібридного лакування TWIN SPOT на території України. Вишукана комбінація матового і глянцевого лаку дає можливість «оживляти» малюнки, надавати їм обсяг, виділяти деталі, підвищувати яскравість і контрастність, підкреслюючи тактовність зображення. Досягти цього результату стало можливо завдяки машині «КВА Rapida 74-5», друк здійснюється «в лінію» і листи виходять з машини сухими, готовими до післядрукарської обробці, в результаті чого, тираж проводиться в найшвидші терміни в Києві [55].

8. Підприємство «OKPRINT» займається інноваційним напрямком в поліграфії, а саме ароматичною поліграфією - це вид поліграфії, в якій застосовуються ароматичні лаки і фарби [56].

Дані технології базуються на тому, що в друкарську фарбу додаються мікрокапсули з ароматними речовинами. Щоб відчути запах в зоні ароматичної друку в першому випадку необхідно пошкребти, в цьому випадку руйнуються оболонки мікрокапсул і аромат друку стає доступним носі людини. В іншому випадку зона з ароматичної печаткою прикрита наклеєною папером, при її відриві, як і в першому випадку, руйнуються мікрокапсули і аромат стає доступним.

Переважає більшість успішних поліграфічних підприємств працюють в умовах жорсткої конкуренції на ринку і за допомогою інновацій шукають конкурентних переваг. Досвід українських провідних поліграфічних підприємств вказує на доцільність організації інноваційної діяльності шляхом модернізації обладнання.

Інновації в поліграфії дають змогу максимально зменшити трудомісткість робіт і скоротити кількість співробітників організації, що веде до здешевлення вартості друкарської продукції. Всі етапи підготовки виробу до друку в сучасній цифровій поліграфії може виконувати лише один працівник. Нове

устаткування у цифровій поліграфії дає змогу відкривати напрями діяльності, які нещодавно здавалися неможливими. Зараз навіть невеликі друкарні, обладнані за останнім словом техніки, можуть конкурувати з великими підприємствами в якості й обсягах накладів повнокольорової друкарської продукції. Причому терміни виконання замовлення тут набагато менше, а сервіс – якісніший.

Для детального аналізу можливостей та загроз підприємства проведемо SWOT -аналіз діяльності ТОВ «Ультра Друк» (табл. 2.22).

Таблиця 2.22.

### SWOT-аналіз ТОВ «Ультра Друк»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
Згуртований колектив; Накопичений досвід роботи; Широкий асортимент товарів і послуг; Задоволеність клієнтів; Невисокі ціни, при хорошій якості; Хороші ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріалів і комплектуючих; Зручне місце розташування підприємства.	Попит на поліграфічну і сувенірну продукцію досить високий і має стійку тенденцію до збільшення; Сформований імідж ТОВ «Ультра Друк» у споживачів продукції; Зниження кредитної процентної ставки; Нові види продукції.
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
Слабо розвинена корпоративна культура; Недостатня кваліфікація робітників; Затягування термінів виконання замовлень; Низькі показники інноваційної активності; Застаріле обладнання.	Поява більш сильних конкурентів; Зміна тенденції попиту; Збої в постачаннях матеріалів; Нестабільність податкового законодавства; Зниження загальної платоспроможності підприємств; Активність конкурентів: а) програми просування б) додаткові послуги

На основі SWOT –аналізу та аналізу інноваційного потенціалу (див. табл. 2.20) було виявлено необхідність підприємства у НДДКР, дослідно-експериментальних та випробувальних роботах. Відсутність винаходів, патентів, ліцензій, корисних моделей, недостатня кількість ноу-хау негативно впливає на інноваційну активність підприємства.

Однією з не менш важливих причин нововведень є поява на ринку конкурентоспроможної продукції з-за кордону (з новими споживчими властивостями, кращої якості). Падіння платоспроможності більшості споживачів продукції підприємства викликає необхідність зниження



собівартості продукції з метою адаптації ціни до гаманця споживача. Оскільки іншого споживача у нашого підприємства немає, диверсифікація виробництва є шляхом для розширення бази споживачів, втілити який покликана інноваційна стратегія розвитку підприємства. Пошук платоспроможних споживачів і перебудова виробництва під якісно інші замовлення є свого роду альтернативою для стрімкого розвитку.

Отже, основними причинами для впровадження інновацій на підприємстві ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» є наступні:

- конкурентна боротьба на ринку, бажання отримати конкурентні переваги та максимізувати прибуток;
- попит споживача;
- підвищення технічного потенціалу, пошук вирішення проблем, що виникають під час діяльності фірми;
- наслідування іншим організаціям, що впроваджують нову технологію;
- підтримка та підвищення престижу фірми;
- інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації, наукові відкриття, інтернаціоналізація науки.

Впровадження інновацій на підприємстві завжди є достатньо тривалим та складним процесом, оскільки передбачає наявність певних проблем, які можна систематизувати наступним чином.

Розглянемо можливі бар'єри для впровадження інновацій на підприємстві. Одним з бар'єрів є недосконала нормативно-правова база держави, перш за все – недоліки у податковому, митному та антимонопольному регулюванні інноваційної діяльності, необхідність посилення захисту прав інтелектуальної власності тощо. Усунення цієї проблеми такого характеру можливо завдяки реакції органів державної влади у формі підтримки та захисту на законодавчому рівні інноваційної діяльності та ефективного GR-менеджменту (англ. government relations).

Серед інших проблем впровадження інновацій на підприємстві можна виділити [57]:

1. Обмеженість інформації щодо вітчизняного та іноземного досвіду з впровадження інновацій, що може бути вирішено шляхом активного обміну досвідом щодо інноваційної діяльності між суб'єктами господарювання через проведення різноманітних загальнонаціональних та міжнародних виставок, конференцій, симпозіумів, ярмарків, створення різноманітних об'єднань підприємств тощо.
2. Обмеженість фінансових ресурсів підприємства, яка пов'язана із часто значною капіталомісткістю впровадження інновації. Серед напрямків вирішення даної проблеми можна виділити наступні: акумуляція коштів із зовнішніх джерел; використання нерозподіленого прибутку підприємства, фінансування інноваційних проектів за рахунок бюджетних коштів держави; створення та участь підприємства у інвестиційно-інноваційних кластерах тощо. Результати аналізу фінансової стійкості та ділової активності підприємства вказує на не актуальність даної проблеми для даного підприємства.
3. Ризикованість впровадження інновацій, що передбачає недоотримання очікуваного результату від впровадження інновацій. Таку ризикованість можна знизити завдяки розробленню та впровадженню дієвої системи гарантування та страхування ризиків.
4. Невідповідність кадрового забезпечення, що, перш за все, пов'язано із недостатньою кваліфікацією кадрів, та може бути вирішено шляхом запровадження принципово нових освітніх програм для підготовки фахівців із інноваційної діяльності, а також створення комплексних програм із підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідних кадрів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремого підприємства. Вирішення вказаної проблеми допоможе також усунути організаційні недоліки підприємства, які виражаються в необхідності наявності на підприємстві спеціалізованого структурного підрозділу, який би займався моніторингом інноваційних процесів за

межами підприємства, реалізовував та контролював інноваційну діяльність всередині підприємства.

5. Суб'єктивне уявлення про значення інновацій в підприємстві, яке полягає в недовірі до інноваційного продукту як зі сторони підприємства-виробника, так і зі сторони споживача. Якщо говорити саме про споживача, то серед напрямків вирішення даної проблеми можна назвати проведення ефективної маркетингової кампанії із просування товару на ринку. Якщо ж йдеться про підприємство-виробника, то вирішення даної проблеми слід вбачати у перейнятті досвіду інших суб'єктів господарювання, які ефективно проводять інноваційну діяльність.

М.Дж. Епштейн, Р. Шелтон та Т. Давіла, вивчивши досвід провідних компаній світу, дійшли висновку, що в підприємницькій діяльності існують так звані «міфи», тобто неправдиві, однак загальноприйняті судження, які уповільнюють упровадження і розвиток інновацій на підприємствах. У своїй праці вони переконливо довели, що [58]:

1. Інновація не потребує революції всередині компанії.
2. Інновація – це не алхімія з містичними перебудовами.
3. Інновація не зводиться лише до творчості та створення «креативної культури».
4. Інновація не обмежується лише процесами і інструментами системи стадій і підходів.
5. Інновація не зосереджується виключно на нових технологіях.
6. Інновація не є тим, чого кожна компанія потребує найбільшою мірою.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» випускає газети, журнали, але в основному книги в палітурці будь-якого типу. Видавництво друкує на замовлення листівки, буклети, флаєри, бланки, брошури, дисконтні карти, конверти, меню, пакети та папки. Водночас підприємство надає ряд послуг: друк на текстилі, виготовлення сувенірів, офсетний друк, лазерна порізка, дизайн-послуги. Підприємство має лінійно – функціональну організаційну структуру.

Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» виявив, що за якістю продукції воно знаходиться на 2-ому місці серед своїх конкурентів, і має достатній рівень якості продукції, за обсягом поліграфічних послуг - має рівну з конкурентами частку, проте, за напрямом рекламування продукції суттєво відстає від конкурентів.

Дохід підприємства за 2018 рік зріс на 5,5%. Це обумовлено тим, що виробіток працівників і робітників збільшився. Проте, про зниження ефективності роботи підприємства свідчить зростання рівня витрат та зменшення показників рентабельності. За отриманими результатами оцінки ймовірності банкрутства за моделями Альтмана та Терещенка, можна зробити висновок, що дане підприємство має високий рівень фінансової стійкості.

Аналіз інноваційної діяльності підприємства виявив, що йому не вистачає НДДКР, дослідно-експериментальних та випробувальних робіт. Відсутність винаходів, патентів, ліцензій, корисних моделей, ноу-хау зменшують рівень інноваційного потенціалу підприємства. Діяльність підприємства, що спрямована на модернізацію виробництва задовольняла вирішенню його поточних проблем та зберігала спрямованість на інноваційний розвиток.

Аналіз господарсько-економічної та інноваційної діяльності ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» виявив необхідність в організації інноваційної діяльності шляхом реалізації інноваційних проектів, які дадуть можливість досягнути конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринку та покращити економічні, фінансові та інноваційні показники підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1 Планування організації інноваційної діяльності на підприємстві**

Розвиток інноваційного потенціалу передбачає необхідність організації інноваційної діяльності таким чином, який дозволить зберігати його в робочому стані. При цьому необхідно забезпечити відповідність інноваційного потенціалу зовнішньому середовищу і потенціалу партнерів організації на ринку.

Для подолання перешкод щодо впровадження інновацій на підприємстві пропонується дотримуватись принципів: планування, цілеспрямованості, стратегічної інноваційної орієнтованості, комплексності та ефективності, які полягають в залученні при створенні інновацій креативних людей з дивергентним мисленням, використовувати матеріальні і нематеріальні методи мотивації, планувати свою роботу та чітко визначати цілі та здійснювати контроль за виконанням стратегічних планів інноваційної політики компанії.

Для організації інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» необхідно провести ряд робіт з упорядкування механізмів здійснення інноваційної діяльності. З цією метою пропонуємо реалізувати на підприємстві наступний алгоритм (рис.3.1).

Перший етап – підготовка до реалізації інноваційної діяльності. Створення відділу з інноваційної діяльності.

Для уникнення кризових явищ, топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства, насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру. Організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури цілком логічний. Відповідно організаційна структура має бути підпорядкована певній стратегії. І

якщо менеджери здійснюють вагомі зміни у своїй організаційній стратегії, вони мають модифікувати організаційну структуру задля пристосування до цих змін та їх підтримання. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється система управління підприємством.

На наш погляд, даний відділ повинен об'єднувати функції маркетингу, патентно-ліцензійної роботи, забезпечення інвестиціями, менеджменту якості, інвентаризації та обліку інтелектуальної власності, підтримку інноваційної активності підприємства, підтримку стратегії розвитку підприємства, підтримку інноваційних проектів забезпечення регулярною оцінкою інноваційних технологій поліграфії на актуальність і спроможність (проведення експрес-оцінки нових технологій і технологічних рішень), моніторингу інновацій в області поліграфії.

Оптимізація структури підприємства ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» має бути організована з ряду причин:

- наявні відмінності в адміністративному та функціональному підпорядкуванні;
- поточна організаційна структура не дає можливість удосконалити роботу підприємства;
- активний розвиток компанії змушує керівництво ввести зміни до структури управління;
- стратегія розвитку підприємства направлена на організацію інноваційної діяльності на підприємстві;
- запланована диверсифікація діяльності компанії.

При організації даного відділу необхідно розробити положення про інноваційну діяльність на підприємстві, що включає наступні питання:

- цілі інноваційної діяльності;
- напрямки діяльності;
- регулюючі механізми і документи діяльності;
- роль служб підприємства в інноваційному процесі;
- методи моніторингу і форми звітності.

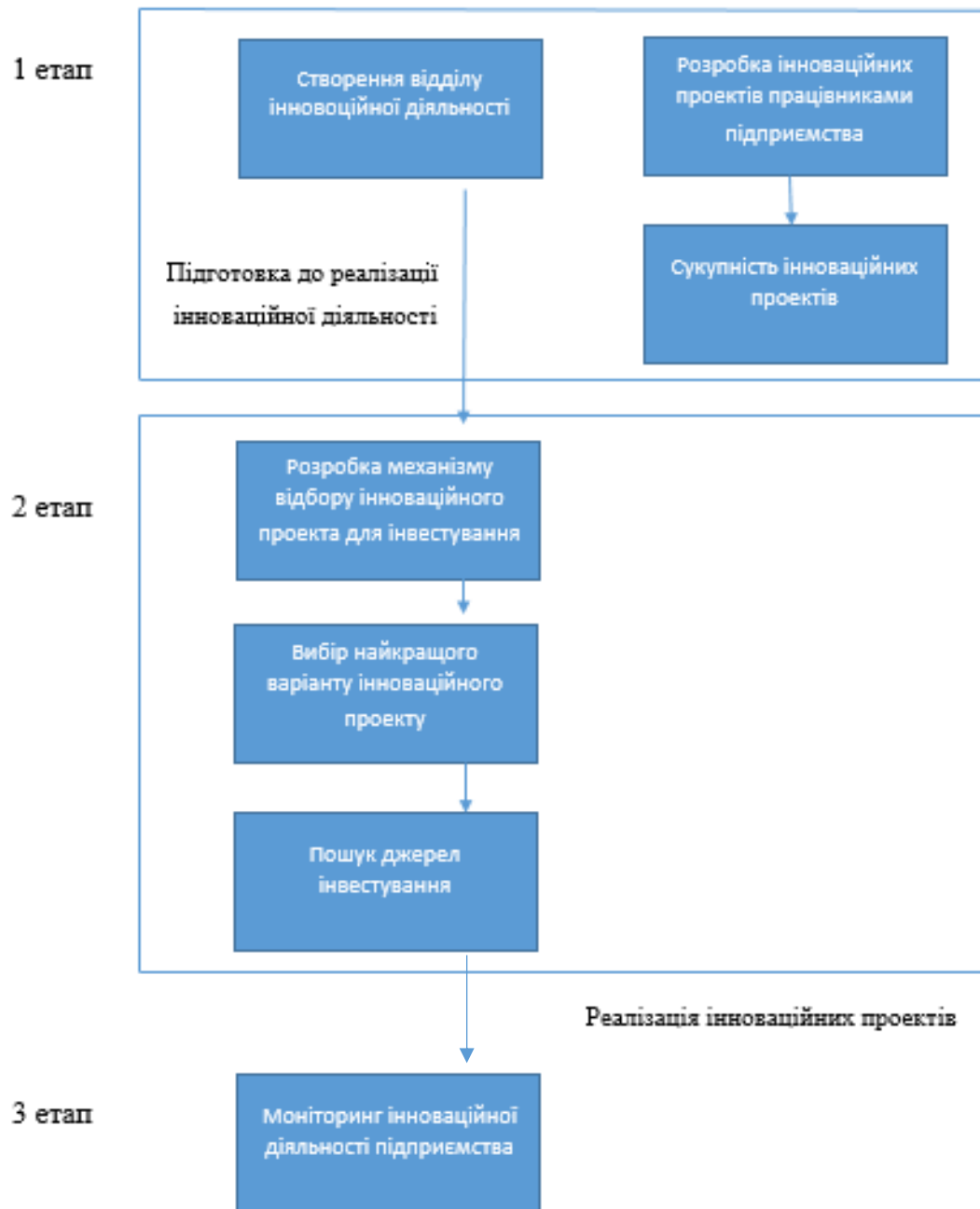


Рис. 3.1. Алгоритм організації інноваційної діяльності на підприємстві  
ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук»

Складено на основі [64]

Співробітники цього відділу повинні збирати і аналізувати інформаційну нормативно-правову базу України. Зasadничими правовими документами, що регулюють інноваційну діяльність є: Закон України “Про інноваційну діяльність” [65] (із наступними змінами та доповненнями), що зазначає мету та принципи державної інноваційної політики, а також правові, економічні й організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності. У Законі України “Про інвестиційну діяльність” [66] інновації вперше трактуються як

специфічна форма інвестицій. Державні пріоритети інноваційної діяльності викладені в Законі України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” [67]. Цей закон визначає правові, економічні й організаційні засади формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в країні. На основі нормативно-правової бази з інноваційної діяльності необхідно створити нормативно-організаційні документи підприємства, що регламентують весь процес інноваційної діяльності. Наприклад, стандарт підприємства по порядку проведення НДДКР, стандарти підприємства по порядку впровадження інноваційного продукту на виробництво і т.д.

Необхідно створити систему мотивації співробітників і менеджерів до інноваційної діяльності. В економічній літературі виділяють змістовні і процесні теорії мотивації, вибір однієї з них здійснює керівництво підприємства [68]. На наш погляд один з ефективних варіантів стимулювання співробітників підприємства до здійснення інноваційної діяльності - це участь працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, в прибутку, тобто розподіл між працівниками і підприємством додаткового прибутку, яка була отримана в результаті реалізації інноваційного проекту. При цьому розглядаються ефективність роботи всього інноваційного відділу і преміювання всіх працівників, а не обраних.

Необхідно проводити навчання працівників відділу з інноваційної діяльності, управління проектами, маркетингу, просування товару на ринок, комерціалізації технологій. В Україні сьогодні існують спеціальні освітні програми для менеджерів в галузі науки та інновацій.

Оптимізація структури підприємства включає декілька етапів, кожен з яких повинен бути виконаний правильно. Тільки в цьому випадку можна розраховувати на позитивний результат.

Перший етап: Фіксація поточної організаційної структури з усіма її перевагами та недоліками.

Організаційна структура: лінійно-функціональна.

Переваги:



- більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення директора від глибокого аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів і експертів

Недоліки:

- відсутність тісних взаємозв'язків між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність;
- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління;
- тенденція до надмірної централізації;
- відсутність відділу інноваційної діяльності;
- відсутність відділу маркетингової діяльності.

Другий етап: аналіз актуальних бізнес-процесів компанії, виявлення проблемних зон.

На основі SWOT-аналізу підприємства (табл.2.21) було виявлено ряд недоліків підприємства:

1. Слабо розвинена корпоративна культура.
2. Недостатня кваліфікація робітників.
3. Затягування термінів виконання замовлень.
4. Низькі показники інноваційної активності.
5. Застаріле обладнання.

Третій етап: визначення мети майбутніх перетворень. До глобальних цілей та основних інтересів підприємства можна віднести:

- організація інноваційної діяльності на підприємстві;
- модернізація виробництва;
- зниження собівартості продукції;
- підвищення якості продукції;
- підвищення кваліфікації робітників;
- розширення послуг, що надає компанія;
- розширення бази клієнтів.

З урахуванням ресурсів та цілей компанії є доцільним впровадження відділу інноваційної діяльності та підтримки інноваційної активності.(рис.3.2)

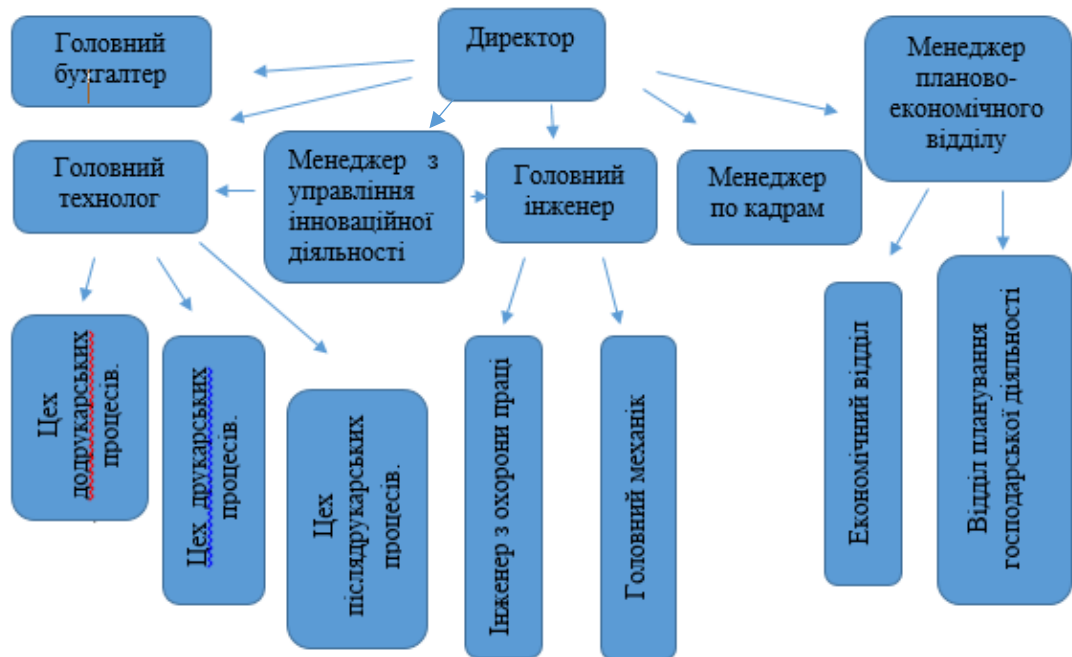


Рис.3.2. Удосконалена організаційна структура підприємства

Склад відділу:

- керівник з управління інноваційної діяльності;
- головний технолог;
- головний інженер.

Обов'язки відділу:

1. Організація інноваційної діяльності.
2. Підтримка інноваційної активності підприємства.
3. Підтримка стратегії розвитку підприємства.

Функції відділу:

1. Ведення інноваційних проектів (ведення переговорів з розробниками інноваційних рішень).
2. Оцінка інноваційних технологій поліграфії на актуальність і спроможність (проведення експрес-оцінки нових технологій і технологічних рішень).
3. Моніторинг інновацій в області поліграфії.

Розробка інноваційних проектів співробітниками підприємства. Співробітники підприємства розробляють інноваційні проекти за двома напрямками: інноваційні процеси виробництва, інноваційні продукти. Після чого ці проекти повинні бути подані на розгляд керівнику відділу з інноваційної діяльності. У результаті з'являється сукупність інноваційних проектів, з яких необхідно вибрати.

На сьогодні актуальними інноваційними проектами для ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» є такі: ароматична поліграфія та модернізація обладнання.

*Ароматична поліграфія* - це вид поліграфії, в якій застосовуються ароматичні лаки і фарби. Дані технології базуються на тому, що в друкарську фарбу додаються мікрокапсули з ароматними речовинами. Щоб відчути запах в зоні ароматичної друку в першому випадку необхідно пошкребти, в цьому випадку руйнуються оболонки мікрокапсул і аромат друку стає доступним носі людини. В іншому випадку зона з ароматичної печаткою прикрита наклеєною папером, при її відриві, як і в першому випадку, руйнуються мікрокапсули і аромат стає доступним.

Процес наповнення ароматами поліграфічної продукції відбувається наступним чином: аромати вводять в лаки, фарби і клеї у вигляді масел або мікрокапсул. Причому масла програють тим, що вони дуже швидко випаровуються і можуть виділяти свій запах всього кілька годин. Та ще до того ж масла можуть вступити в хімічну реакцію з папером, фарбою або лаком. Мікрокапсули, в свою чергу мають захисний шар, що оберігає знаходиться всередині речовина від вступу в реакцію і випаровування. Ця інноваційна технологія дає унікальну можливість будь-якої поліграфічної продукції (включаючи упаковку) «зберігати» запах без шкоди для виробництва та власне аромату, дуже довгий час. Ароматична капсула вивільнить міститься в ній аромат тільки після того, як ви або споживач потре ділянку поверхні, на якому розташована ароматична мікрокапсула. Від тертя, її оболонка буде зруйнована і

аромат вивільниться. Завдяки технології ароматичної мікрокапсули, стійкість такого аромату може досягати трьох років,

Широта вибору ароматів досить велика, і налічує близько п'ятнадцяти тисяч варіантів. Найбільш поширеними ароматами для рекламної та інформаційної поліграфії, сьогодні вважаються квіткові, деревні, фруктові та екзотичні аромати.

Нанесення ароматів на поверхню рекламних матеріалів відбувається цілком звичайним способом. Справа в тому, що фарби, лаки і клей просочуються потрібним ароматом на попередній стадії, і при відбитку залишають на поверхні не тільки необхідний від них за технологією друку ефект, але і необхідний запах. При цьому в процесі друку можуть бути використані як ароматичні масла, так і ароматичні капсули.

Ароматичні капсули використовуються в ароматичних фарбах и в ароматичних лаках.

Щодо ароматичних фарб, в даному випадку мікрокапсули домішують безпосередньо до тріадних або додаткових фарб. Однак такий варіант має своє слабе місце. Справа в тому, що фарби вже включені в процес створення зображення, а для друку дуже часто застосовують растрівання. Тому відсоток використання фарби виявляється менше, ніж потрібно. Таким чином, в технічному відношенні вказаний спосіб програє методу ароматизації дисперсійного лаку.

Склад дисперсійного ароматичного лаку - суміш полімерних дисперсій, в яких в якості розчинників використовують в основному воду. Такі лаки краще купувати безпосередньо перед печаткою конкретного тиражу: термін поставки часто грає важливу роль. До того ж під час закупівлі концентрату можливий варіант складання посиленого або, навпаки, слабого запаху. Матеріал також має істотний недолік: на відміну від друкованого лаку дисперсійний не може бути використаний повністю, що призводить до перевитрати матеріалу, а отже, до збільшення витрат.

Проаналізуємо на доцільність використання ароматичного масляного лаку. Концентрація ароматичних капсул в такому лаку набагато вище, ніж в дисперсійних аналогах, тому він більш економічний у порівнянні з іншими матеріалами - і це великий плюс.

Для забезпечення оптимального результату рекомендовано застосовувати крейдований папір (якість поверхні відіграє важливу роль). Краще, якщо шар ароматичного лаку буде завдано в останню чергу. Бажано не використовувати занадто високі концентрації, його частка має становити 15-20%. По складу лак дуже схожий з друкарською фарбою, тільки він не має фарбувального пігменту. Використовувати його можна як на рулонних машинах, так і на листових.

Сфера використання ароматичного друку для ТОВ «Ультрадрук»:

- журнали (будь-якої спрямованості);
- щоденні газети;
- каталоги;
- буклети;
- сувенірна продукція (листівки і календарі).

Проаналізувавши можливі варіанти необхідних матеріалів зупиняємо свій вибір на ароматичному масляному лаку.

*Модернізація обладнання підприємства:* Для суттєвого підвищення коефіцієнту інноваційного потенціалу доцільно модернізувати обладнання підприємства на інноваційній основі. Пропонується придбання та введення в експлуатацію машини Heidelberg Suprasetter A52/A75.

Пристрої Suprasetter A52 / A75 були розроблені і випущені в 2006 році спеціально для замовників з середніми обсягами виробництва, у яких, як правило, вже встановлені фотонабори формату 2up / 4up. Ці пристрої розраховані на тих, хто не бажає або не має можливості вкладати великі гроші в CtP, але хотів би перейти на те, що забезпечує високу якість друку за рахунок термальної технології. Літера «А» в назві означає, що, на відміну від старших моделей, при експонуванні використовується тільки один лазерний модуль.

Отже, перерахуємо основні особливості роботи лазерних систем, які застосовуються в даній машині:

- термальний лазер з довжиною хвилі 830 нм;
- дозвіл 2540/2400 dpi (на вибір замовника);
- розмір точки 10  $\mu\text{m}$  (0,01 мм);
- Single Mode Laser - в лазерному модулі знаходяться 64 індивідуально адресованих лазера у вигляді масиву Individually Addressable Bar (IAB Laser Array);
- рідинне охолодження для IAB;
- активна система охолодження - температурна компенсація для лазерного модуля і системи експонування;
- джерело живлення діодів, інтегроване в лазерний модуль;
- відключення лазерного модуля в неробочому стані;
- висока ударостійкість, низька чутливість до вібрації і температурних коливань в порівнянні з іншими системами;
- активне охолодження всіх робочих вузлів;
- малі розміри лазерного модуля;
- висока резонансна частота (низька чутливість до вібрації);
- короткий оптичний шлях.

Для моделі з ручним завантаженням площа становить всього 1,2х1,7 м - це дуже компактно і розумно. Місткість стандартного завантажувача становить 50 пластин, і у нього тільки один стіл, який служить і для завантаження, і для вивантаження експонованої пластини перед повторним завантаженням наступної. Оператору, що працює на Suprasetter A52 / 75, немає необхідності займатися обслуговуванням пристрою, крім протирання вхідного валика і видалення відходів, що залишаються при пробиванні отворів. За станом апарату сервісна служба Heidelberg може стежити віддалено через Інтернет, маючи можливість не тільки контролювати основні параметри системи, а й здійснювати необхідні настройки процесу експонування.

Якщо раптом виникає необхідність отримати доступ до внутрішніх вузлів пристрою, оператору або інженеру досить відкрити бічну кришку.

На завершення відзначимо економічність і екологічність Suprasetter A 52/75. Розміри ручної версії - 1550x1218x1350 мм, а автоматичної - 1550x1718x1350 мм.

Для CtP Suprasetter A 52/75 характерно низьке енергоспоживання і тепловиділення - всього 1000 Вт, тоді як енергоспоживання CtP машин від основних конкурентів Heidelberg - 5000 Вт. При 8-часовій зміні і 360 робочих днях на рік економія складе 7840 кВт.

Обидва проекти підвищують інноваційну активність підприємства, розширяють базу клієнтів підприємства, покращують імідж фірми, як інноваційного високотехнологічного підприємства, налагодить випуск продукції, яка задовольнить динамічно змінний попит споживачів.

Другий етап - реалізація інноваційної діяльності. Розробка механізму відбору інноваційних проектів для інвестування та вибір найбільш привабливого варіанту. Доцільно відбір проектів здійснювати експертною групою, в яку входять співробітники відділу з інноваційної діяльності, менеджер планово-економічного відділу та директор ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук».

Відомо, що використання методу експертних оцінок базується на припущенні, що фактичне значення невизначеного параметра знаходиться всередині діапазону значень, висловлених експертами. Члени експертної групи повинні оцінити всі проекти і вибрати ті, які будуть реалізовані на даному етапі діяльності підприємства.

В економічній літературі представлена величезна кількість підходів для вибору інноваційних проектів для інвестування. На ваш погляд, доцільно здійснювати оцінку інноваційних проектів за ступенем їх ринкової перспективності, господарської реалізованості, по комерційній привабливості (на основі чистого дисконтованого доходу, індексу прибутковості, внутрішньої норми прибутковості і терміну окупності проекту).

Пошук джерел інвестування. До особливостей сучасного стану інноваційного процесу для підприємств видавничо-поліграфічної галузі в першу чергу слід віднести дефіцит інвестиційних ресурсів. Виділяють наступні

види джерел інвестицій для здійснення інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Видавничий дім «Ультра друк» (рис. 5.4) найбільш привабливі для інвестування.

На практиці для різних типів інноваційних проектів існують найбільш часто використовувані джерела фінансування. Власні кошти підприємства, що формуються з прибутку, також є найважливішим джерелом фінансування інноваційних проектів.

Менш активно використовуються такі форми, як податкове стимулювання, субвенції, надання гарантій. Інноваційні проекти фінансуються переважно у формі комерційного кредиту за договорами з комерційними організаціями.

Другим основним джерелом фінансування є власні кошти, використовувані в формі самофінансування.

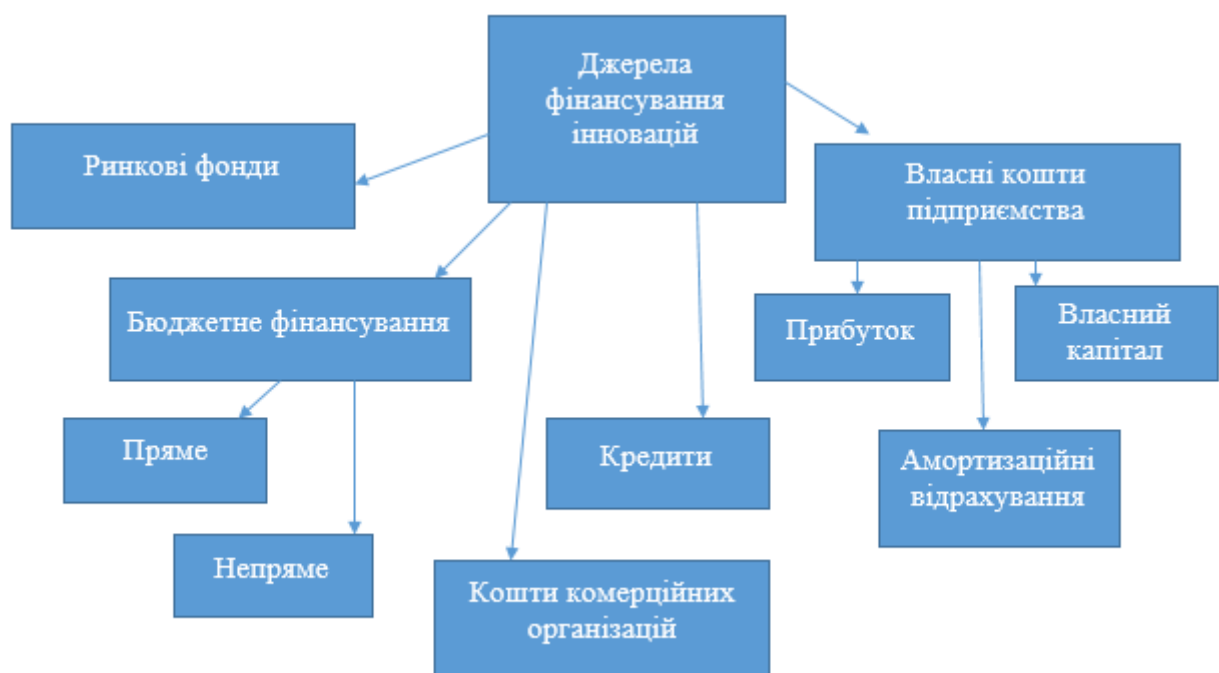


Рис. 3.3. Система фінансування інновацій

Джерело: [64]

Банківські кредити через високу процентну ставку, і значний обсяг залучених коштів для здійснення проекту використовуються нечасто. Використання в якості джерел фінансування коштів спеціальних фондів також не отримало належного поширення.



Для реалізації запропонованих інноваційних проектів обраним джерелом фінансування є тендер. Поліграфічні тендери особливо популярні серед державних замовників, які знаходяться в столиці України, що пов'язано з тим, що часто такі закупівлі проводять центральні управління різних відомств, пізніше передаючи вже готову продукцію на свої регіональні представництва. Для участі в тендері в першу чергу необхідно запросити у замовника комплект тендерної документації.

Підприємству потрібно надати такий пакет документів:

- Оформлені у встановленій формі заявка і анкета конкурсанта.
- Реєстраційна, установча та дозвільна документація (завірені копії), а також інші відомості, які запросив замовник.
- Розкритий опис комерційної пропозиції.
- Кошториси та розрахунки для обґрунтування суми комерційної пропозиції.
- Загальні відомості (на відповідність стандартам) за пропозицією.

Незаперечним плюсом буде пропозиція таких умов, які зекономлять гроші замовника в ході виконання замовлення. Надання великого числа відгуків і рекомендацій постійних замовників зіграє свою позитивну роль при визначенні переможця колегіальною комісією замовника. Адже репутаційний фактор дуже важливий при укладанні угод.

На успіх вплине ряд факторів:

Перше – бездоганна репутація даного підприємства за 15 років свого існування, довіра клієнтів та позитивні відгуки з приводу роботи підприємства.

Друге - замовнику буде запропонована не просто якість товарів, не просто низька вартість, а інноваційна продукція, що прогнозовано матиме великий успіх на ринку.

Третє – усі документи будуть складені грамотно та належним чином висококваліфікаційним менеджером з управління інноваційною діяльністю.

Четверте - оперативність. Оперативність реагування на пропозицію, оперативність оформлення всіх необхідних паперів. Швидкість дій допоможе випередити суперників на півкорпуса, але цього достатньо.

Для створення механізму реалізації інноваційних проектів на підприємстві необхідно враховувати фактори інноваційного розвитку світової економіки, фактори розвитку держави і самі важливі це виробничі фактори підприємства (рівень модернізації обладнання, рівень підготовки персоналу, можливості освоєння нового виду продукції, його реалізації та інші).

Третій етап - моніторинг інноваційної діяльності.

Моніторинг інноваційної діяльності необхідний для виявлення напрямків її вдосконалення і формування планів інноваційного розвитку підприємства. Для цього доцільно розробити сукупність показників, за допомогою яких можна визначити вплив впроваджених інноваційних проектів на параметри діяльності підприємства. Ця сукупність показників в залежності від умов функціонування підприємства, ступеня деталізації обліку інноваційної активності може включати різні показники.

Таким чином, організація інноваційної діяльності на ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на створення відповідних умов на підприємстві для підвищення рівня ефективності його діяльності та інноваційного розвитку.

### 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Розглянемо запропоновані для впровадження ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» інноваційні проекти більш докладно.

**Проект 1.** Звертаючи увагу на наявний попит даної продукції та потенціальну затребуваність аромодруку, було сформовано імовірно необхідний об'єм даної продукції, який складає 30% від загального об'єму друку журналів, газет, каталогів, буклетів та сувенірної продукції.

Таблиця 3.1.

#### Калькуляція витрат на впровадження проекту №1

Назва статті витрат	Сума , тис.грн	%
Ароматичний глянцеви лак Novacoat 4050	40	30,8
Ароматичний матовий лак TopFinish F3000	35	26,9
Крейдований папір	30	23,1
Витрати на маркетинг	25	19,2
<b><math>\Sigma</math> , грн</b>	<b>130</b>	

Як видно з таблиці 3.1, найбільші затрати у відсотковому значенні мають: ароматичні лаки.

Згідно розрахунків, бачимо, що собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1130 тис грн, тобто 9,3% за рахунок збільшення витрат на реалізацію проекту. Збільшились адміністративні витрати на 45 тис грн, що включили організаційні витрати. В загальному чистий прибуток збільшився на 250,9%, тобто на 429 тис грн. Фінансовий ефект від запропонованого проекту позитивний і перевищив рівень, який був у 2016 році за рахунок збільшення клієнтської бази, а тобто об'єму замовлень, диверсифікації продукції та ціни спеціалізованої продукції.

Розрахуємо вплив проектного рішення №1 на показники інноваційного потенціалу підприємства

Таблиця 3.2.

**Фінансові результати від проектного рішення №1**

Показники, тис.грн	2018 рік	3 проектом	Абсол. відх.	Т.рост, %
Дохід (виручка) від реаліз.продукції	12745	14656	1911	115,0
ПДВ	131	131	0	100,0
Чистий дохід(виручка) від реалізованої продукції	12614	14525	1911	115,1
Собівартість реал.продукції	12164	13294	1130	109,3
Валовий прибуток	450	1231	781	273,6
Інші операційні доходи	2281	2281	0	100,0
Адміністративні витрати	1675	1720	45	102,7
Витрати на збут	141	151	0	100,0
Інші операційні витрати	719	949	230	132,0
Фін.рез.від операц.діяль.	196	692	496	353,1
Інші фінансові доходи	59	59	0	100,0
Інші доходи	10	10	0	100,0
Фінансові витрати	27	27	0	100,0

Загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу:

$$K_{\text{іннов}} = 0,1(K_{\text{іс}} - 0,1) + 0,2(K_{\text{НД}}^1 - 0,2) + 0,3(K_{\text{НД}}^2 - 0,3) + 0,4(K_{\text{нт}} - 0,4) + 0,5(K_{\text{нт}} - 0,5) + 0,6(K_{\text{Інов}} - 0,6). \quad (3.1)$$

Розрахуємо загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу після впровадження проекту №1 за формулою (3.1):

$$K_{\text{іннов}} = 0,1(0,001 - 0,1) + 0,2(0,21 - 0,2) + 0,3(0,96 - 0,3) + 0,4(0,18 - 0,4) + 0,5(0,27 - 0,5) + 0,6(0,25 - 0,6) = 0,14$$

Отже, коефіцієнт інноваційного потенціалу збільшиться на 0,2 та не дуже підвищить інноваційну активність підприємства.

Для суттєвого підвищення коефіцієнту інноваційного потенціалу доцільно модернізувати обладнання підприємства на інноваційній основі.

Таблиця 3.3.

**Часткові показники інноваційного потенціалу після впровадження проекту №1**

<i>Коефіцієнт</i>	<i>Формула</i>	<i>Результат</i>	<i>Економічне значення</i>
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	$K_{\text{дос}} = \frac{F_{\text{НМА}}}{F}$	0,001	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю не зміниться та залишиться на низькому рівні
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР	$K_{\text{НД}}^1 = \frac{\chi_{\text{НД}}}{\chi}$	0,21	прогнозовано після організації інноваційної діяльності на підприємстві даний показник буде збільшено у 3 рази
Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР	$K_{\text{НД}}^2 = \frac{O_{\text{НД}}}{O}$	0,096	Гостра необхідність у спеціалізованому обладнанні залишається актуальною.
Коефіцієнт освоєння нової техніки:	$K_{\text{нт}} = \frac{F_{\text{нт}}}{F}$	0,18	Коефіцієнт освоєння нової техніки не знаходиться на нормальному рівні для даного підприємства.
Коефіцієнт освоєння нової продукції:	$K_{\text{нт}} = \frac{V_{\text{нт}}}{V}$	0,27	Значення коефіцієнта освоєння нової продукції збільшено у 2 рази за рахунок впровадження нової продукції.
Коефіцієнт інноваційного росту	$K_{\text{інв}} = \frac{I_{\text{НД}}}{I}$	0,25	Коефіцієнт інноваційного росту залишиться на середньому рівні

**Проект 2.** Другий проект передбачає модернізацію обладнання підприємства, витрати на який наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

**Калькуляція витрат**

<i>Назва статті витрат</i>	<i>Сума , тис.грн</i>	<i>%</i>
Heidelberg Suprasetter A52/A75	360	92
Витрати на установку	10	2,6
Витрати на доставку машини	10	2,6
Витрати на обслуговування машини	10	2,6
$\Sigma$ , грн	<b>390</b>	

Як видно з таблиці 3.4, найбільші затрати у відсотковому значенні на покупку машини.

Згідно розрахунків, бачимо, що собівартість реалізованої продукції зменшилась на 94 тис грн, тобто на 1% за рахунок модернізованого обладнання. Фінансовий ефект від запропонованого проекту має позитивний аспект у перспективі і перевищив рівень, який був у 2016 році (табл. 3.5).

*Загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу:*

$$K_{\text{іннов}} = 0,1(K_{\text{іс}} - 0,1) + 0,2(K_{\text{нд}}^1 - 0,2) + 0,3(K_{\text{нд}}^2 - 0,3) + 0,4(K_{\text{нт}} - 0,4) + 0,5(K_{\text{нт}} - 0,5) + 0,6(K_{\text{інв}} - 0,6). \quad (3.2)$$

Розрахуємо загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу після впровадження проекту №2 за формулою (3.2):

$$K_{\text{іннов}} = 0,1(0,001 - 0,1) + 0,2(0,25 - 0,2) + 0,3(0,96 - 0,3) + 0,4(0,45 - 0,4) + 0,5(0,27 - 0,5) + 0,6(0,25 - 0,6) = 0,25$$

Отже, коефіцієнт інноваційного потенціалу збільшиться на 0,11 та підвищить інноваційну активність підприємства.

Обмеженість інвестиційних ресурсів викликає необхідність їх ефективного використання. При цьому можуть бути дві постановки задачі раціонального використання інвестицій:

- якщо обсяг інвестицій для реалізації проекту заданий, то слід прагнути отримати максимально можливий ефект від їх використання;
- якщо заданий результат, який треба отримати за рахунок вкладення капіталу, необхідно шукати шляхи мінімізації витрат інвестиційних ресурсів.

Таблиця 3.5.

**Фінансові результати від проектного рішення №1 та №2**

Показники, тис.грн	3 проект ом 1	3 проектом 2	Абсол. відх.	Т.рост, %
Доход(виручка) від реаліз.прод.	14656	14656	0	100,0
ПДВ	131	131	0	100,0
Чистий доход(виручка) від реал.	14525	14525	0	100,0
Собівартість реал.прод.	13294	13200	-94	99,0
Валовий прибуток	1231	1325	94	107,6
Інші операційні доходи	2281	2281	0	100,0
Адміністративні витрати	1720	1720	0	100,0
Витрати на збут	151	151	0	100,0
Інші операційні витрати	949	1339	390	120,0
Фін.рез.від операц.діяль.	692	396	-296	57,2
Інші фінансові доходи	59	59	0	100,0
Інші доходи	10	10	0	100,0
Фінансові витрати	27	27	0	100,0
Інші витрати	2	2	0	100,0
Фін.рез.від звич.діяль..до оподат.	732	436	-296	59,6
Подат. на прибут. від звич.діяль.	132	78	-54	203,1
Фін.рез.від звич.діяль.	600	358	-242	59,6
Чистий прибуток (збиток)	600	358	-242	59,6

Таблиця 3.6.

**Часткові показники інноваційного потенціалу після впровадження  
проекту №1 та №2**

<i>Коефіцієнт</i>	<i>Формула</i>	<i>Результат</i>	<i>Економічне значення</i>
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	$K_{\text{дос}} = \frac{F_{\text{НМА}}}{F}$	0,001	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю не зміниться та залишиться на низькому рівні
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР	$K_{\text{НД}}^1 = \frac{\chi_{\text{НД}}}{\chi}$	0,25	Прогнозовано після організації інноваційної діяльності на підприємстві даний показник буде збільшено у 3 рази
Коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР	$K_{\text{НД}}^2 = \frac{O_{\text{НД}}}{O}$	0,096	Гостра необхідність у спеціалізованому обладнанні залишається актуальною.
Коефіцієнт освоєння нової техніки:	$K_{\text{нт}} = \frac{F_{\text{нт}}}{F}$	0,45	Коефіцієнт освоєння нової техніки збільшився до оптимального рівня для даного підприємства.
Коефіцієнт освоєння нової продукції:	$K_{\text{нт}} = \frac{V_{\text{нт}}}{V}$	0,27	Значення коефіцієнта освоєння нової продукції збільшено у 2 рази за рахунок впровадження нової продукції.
Коефіцієнт інноваційного росту	$K_{\text{інв}} = \frac{I_{\text{НД}}}{I}$	0,25	Коефіцієнт інноваційного росту залишиться на середньому рівні

Економічна ефективність інвестиційного проекту - це категорія, що відображає відповідність інвестиційного проекту цілям та інтересам його учасників

При аналізі ефективності впровадження проекту №1 та проекту №2 використовуємо наступні показники.



*Сума інвестицій* – це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватися. Сума інвестицій необхідних для реалізації проектів становить 520 тис.грн.

*Грошовий потік* – дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за 2019-2021рр. 1138,4 тис. грн.

Таблиця 3.7.

### Показники ефективності реалізації проектів

Показник	2019	2020	2021
1. Сума інвестицій, тис. грн.	520,0	-	-
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	1911,0	1875,0	1920,0
3. Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	50,0	40,0	45,0
4. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	5,0	5,0	8,0
5. Ставка дисконту, %	18	18	18
6. Грошові потоки, тис. грн.	1856,0	1830,0	1867,0
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	1131,7	1115,8	1138,4
8. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.	1572,8	1550,8	1582,2
10. Дисконтовані вигоди, тис. грн.	1165,2	1143,29	1170,7
11. Дисконтовані витрати, тис. грн.	33,5	27,4	32,3

*Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV)* – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятною ставки доходності і сумою інвестицій [69]. Для розрахунку NPV проекту визначаємо ставку дисконту в розмірі 18% Основна перевага NPV полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів.

На основі розрахунків NPV маємо результати (табл. 3.8)

Таблиця 3.8.

**Результат розрахунку NPV**

<i>Рік</i>	<i>Ставка дисконтування, %</i>	<i>NPV, тис.грн</i>
2019	18	1525
2020	18	1282
2021	18	1105

*Термін окупності інвестицій* – це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності [69].

Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}},$$

Де  $t_0$  - номер першого року, у якому досягається умова  $\sum PV \geq CI$ ,

$CI$  – сума інвестицій у проект, тис. грн.

$PV$  – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного прикладу,  $TO = 1,07$  роки.

*Внутрішня норма рентабельності* – це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NVP проекту дорівнює нулю.

Для даного проектного рішення  $IRR = 342\%$

*Коефіцієнт вигід/витрат* – даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$3479,2 : 93,2 = 40,22$ . Отже на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 40,22 грн. теперішньої вартості доходу.

*Індекс прибутковості* – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій [69].

Індекс прибутковості для даного проектного рішення:  $1582,2/520,0 = 3,04$ .

Отже,  $PI > 0$  і проект є ефективним.

Отже, дане проектне рішення є прибутковим для даного підприємства, потребує невеликої кількості інвестицій, чкі підприємство залучить за рахунок участі в тендері. Проте віддача та термін окупності інвестицій цілком задовольняє інвесторів та інтереси підприємства. Проектне рішення забезпечить підвищення інноваційного потенціалу підприємства та стійкий розвиток інноваційної діяльності.

### Висновки до розділу 3

Для організації інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» необхідно здійснити комплекс робіт з упорядкування механізмів здійснення інноваційної діяльності. З цією метою запропоновано алгоритм організації інноваційної діяльності, який передбачає виконання робіт за такими етапами:

- Перший етап – підготовка до реалізації інноваційної діяльності: створення відділу інноваційної діяльності; розробка інноваційних проектів співробітниками підприємства.
- Другий етап - реалізація інноваційної діяльності: розробка механізму відбору інноваційних проектів для інвестування та вибір найбільш привабливого варіанту; пошук джерел інвестування.
- Третій етап - моніторинг інноваційної діяльності.

На сьогодні актуальними інноваційними проектами для ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» є такі: ароматична поліграфія, модернізація обладнання підприємства. Відповідно до розрахунків, собівартість реалізованої продукції за рахунок впровадження проекту №1 збільшується на 1130 тис грн, тобто 9,3% за рахунок збільшення витрат на реалізацію проекту. Загалом, чистий прибуток збільшиться на 250,9%, тобто на 429 тис грн. Коефіцієнт інноваційного потенціалу збільшиться на 0,2 та не дуже підвищить інноваційну активність підприємства.

Для суттєвого підвищення коефіцієнту інноваційного потенціалу доцільно модернізувати обладнання підприємства на інноваційній основі. Собівартість реалізованої продукції за рахунок впровадження проекту №2 зменшиться на 94 тис грн, тобто на 1%. Коефіцієнт інноваційного потенціалу збільшиться на 0,11 та підвищить інноваційну активність підприємства. Таке проектне рішення є прибутковим для даного підприємства, потребує невеликої кількості інвестицій, а віддача та термін окупності інвестицій цілком задовольняє інвесторів та інтереси підприємства.

## ВИСНОВКИ

В умовах глобальних трансформацій промисловим підприємствам для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринках необхідно впроваджувати інновації. Розробка та впровадження нових, або покращених товарів та послуг забезпечується за рахунок здійснення підприємством інноваційної діяльності. Завдяки правильній організації інноваційної діяльності, підприємство має можливість постійно розвиватись, вдосконалювати власну продукцію, що відповідає усім вимогам споживачів та є конкурентоспроможною на інноваційних ринках.

Серед методів організації інноваційної діяльності на підприємстві найбільш часто використовуються такі: подвійна система управління і формування подвійного бюджету; створення виділених тимчасових організаційних структур та стратегічні бізнес-одиниці. Існує думка, що найбільш дієвим методом є подвійна система управління, основна перевага якої полягає в досягненні довгострокових цілей з оптимальним розподілом фінансових ресурсів. Проте, іноземний досвід вказує, що саме створення виділених тимчасових структур є основною формою організації інноваційної діяльності. Отже, основними цілями організації інноваційної діяльності є забезпечення економії виробничих витрат, підвищення рівня конкурентоспроможності і якості продукції, а в кінцевому підсумку сприяння прогресивному економічному зростанню за рахунок науково-технічного прогресу, що призводить до зниження витрат, підвищення якості продукції та рівня її конкурентоспроможності.

Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» за 2016-2018 рр. виявив неефективну політику управління фінансами. За аналізований період спостерігається значне зниження ефективності використання основних засобів, що виражається у зниженні фондівіддачі та рентабельності основних засобів.

Дослідження інноваційного потенціалу підприємства сприяло ідентифікації низки слабких місць. Так, потребують зміни інноваційні програми

підприємства, відзначається брак інноваційних проектів, підприємству не вистачає НДДКР, дослідно-експериментальних та випробувальних робіт. Негативно впливає на підприємство відсутність винаходів, патентів, ліцензій, корисних моделей та ноу-хау. Аналіз діяльності ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» визначив необхідність організації інноваційної діяльності, що відповідатиме нагальним потребам підприємства шляхом реалізації інноваційних проектів. Для організації інноваційної діяльності на підприємстві пропонується алгоритм, що передбачає такі етапи:

1) підготовка до реалізації інноваційної діяльності: створення відділу з інноваційної діяльності; розробка інноваційних проектів співробітниками підприємства;

2) реалізація інноваційної діяльності:

- розробка механізму відбору інноваційних проектів для інвестування та вибір найбільш привабливого варіанту;

- пошук джерел інвестування;

3) моніторинг інноваційної діяльності.

На сьогодні актуальними інноваційними проектами для ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук» було виявлено такі: ароматична поліграфія та модернізація обладнання підприємства. Розрахунок економічного ефекту від провадження запропонованих заходів за проектом №1 демонструють потенціал зростання чистого прибутку на 250,9%, тобто на 429 тис грн.. за рахунок збільшення клієнтської бази, обсягу замовлень, диверсифікації продукції та ціни спеціалізованої продукції. Проте, підвищення коефіцієнту інноваційного потенціалу планується на рівні 0,2, що не вплине істотно на інноваційну активність підприємства. Проведені розрахунки вказують на позитивний ефект від провадження проекту №2, за впровадження якого планується зменшення собівартості реалізованої продукції на 94 тис грн, тобто на 1% за рахунок модернізації обладнання. Коефіцієнт інноваційного потенціалу збільшиться на 0,11, що позитивно вплине на інноваційну діяльність підприємства в перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Багратян Г.А., Кравченко И.С. Инновации и экономический рост: проблемы измерения // Инновации. - 2009. - № 8.
3. 18. Гершман М.А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие/ М.А. Гершман.-М.:Маркет ДС, 2008. -200 с.
4. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: учеб. пособие для вузов / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
5. Захарченко, В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
6. Т.В. Гринько, Формування інноваційної інфраструктури України як основа активізації інноваційної діяльності. URL: [http://vlp.com.ua/files/69\\_1.pdf](http://vlp.com.ua/files/69_1.pdf)
7. Фіщенко Оксана Миколаївна, Халаїмова Алла Вікторівна, Особливості оцінювання інноваційних ризиків. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_52\\_57.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_52_57.pdf)
8. О. В. Лапін, Н. О. Марчук, Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3647>
9. О.І. Гудоров, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок, Управління інноваціями, Навчальний посібник
10. Казачков І.О., Стємпень О.В., Шляхи забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_090.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_090.pdf)
11. Т.О. Пожуєва, Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства.
12. Славута О.Ю., Організація інноваційного процесу промислового підприємства.

13. Павленко І.А. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 204 с.
14. М.В. Римар, Н.В. Ликун, Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства. URL:  
[http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15927/1/55\\_360-365\\_Vis\\_725\\_Ekonomika.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15927/1/55_360-365_Vis_725_Ekonomika.pdf)
15. І.П. Продіус, В.В. Кліменко, Удосконалення управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. URL:  
<http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312893094.pdf>
16. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І.Волков, М.П.Денисенко, А.П.Гречан та ін.; Під. ред. проф. О.І.Волкова, проф. М.П.Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
17. Павленко І.А. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 204 с.
18. Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко, Інноваційний менеджмент, Навчальний посібник. URL:  
[http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/450/1/1posibnyk\\_innovacyny\\_menedzment\\_dudar.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/450/1/1posibnyk_innovacyny_menedzment_dudar.pdf)
19. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440с.
20. Заболоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. – Львів: Новий Світ – 2000, 2007. – 465 с
21. О. І. Ковтун, Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки.
22. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.



23. Антонюк Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Антонюк, А. Поручник, В. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с
24. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., оновл. і доп. – Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
25. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства / Р. Я. Старик // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2011. – Вип. 21.14. – URL: [www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltsu/21\\_14/297\\_Sta.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/21_14/297_Sta.pdf)
26. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
27. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; За ред. проф. О. І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 960 с.
28. Квасницька Р.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах / Р.С. Квасницька, Н.С. Ардашкіна // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. – 2009. – № 6. – С. 249.
29. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види / О. Г. Мельник, Р. С. Косцик // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2009. – Вип. 19.3 – С. 231-235.
30. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – №6. – Т. 3 – С. 7-11
31. Стойко І.І, Управління інноваціями, URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17290/6/UI\\_posibnyk\\_2016.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17290/6/UI_posibnyk_2016.pdf)
32. Є.М. Кайлюк, Стратегічний менеджмент, URL: [http://eprints.kname.edu.ua/4463/1/%D0%A1%D0%9C\\_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/4463/1/%D0%A1%D0%9C_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf)

33. Павленко І. А., Гончарова Н. П., Швиданенко Г. О. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2002. — 150 с.
34. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальн. посібник. - К., Центр навчальної літератури, 2007. — 400 с.
35. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А. А. Садеков, О. Ю. Гусєва. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — 413с.
36. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житом. держ. технол. ун-ту.— Серія «Економічні науки». — 2010. — №2(52). — Т. 2 — С. 287–291.
37. Т.О. Пожуєва, Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. URL:  
[http://dspace.nbuuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2693/st\\_39\\_15.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2693/st_39_15.pdf?sequence=1)
38. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. — 2-е вид. — К.: Каравела, 2005. — 568 с.
39. Афонин И.В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций. Серия Homo faber. М.: Издательство «Гардарики», 2006. 301 с.
40. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие. — 4-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006. 288 с.
41. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / М-во экономики РФ, М-во финансов РФ, ГК по строительству, архит. и жил. политике; рук. авт. кол. Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. М.: ОАО «НПО» Изд-во «Экономика», 2000. 421 с.
42. Офіційний сайт ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук». URL:  
<https://ultradruk.com/>

43. Швайка Л.А. Економічний розвиток видавничо-поліграфічної галузі України: дослідження сутності, показників, факторів і результатів / Л.А.Швайка,Сенівський В.М, Мельников О.В. // Наукові записки. – 2012. - № 4 (41). – С.95-102.
44. Отраслевые досье: Полиграфическая промышленность. URL: [http://www.vniiprim.ru/shop/cat\\_show.php?cat\\_id=36](http://www.vniiprim.ru/shop/cat_show.php?cat_id=36). –
45. Вострякова В.Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Diss\\_Vostriakova.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Diss_Vostriakova.pdf)
46. Державний комітет телебачення і радіомовлення. URL: [http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/archive/main?&cat\\_id=97933&stind=11](http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/archive/main?&cat_id=97933&stind=11)
47. О. С. Хринюк, А. Бова, Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf)
48. Піжук О.І., Багнюк В.І., Оцінювання реалізації інноваційного потенціалу підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/57.pdf>
49. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
50. Офіційний сайт «Диалог Пресс». URL: <http://www.dialogpress.com.ua/>
51. Офіційний сайт «Поліграфкомбінат "Україна"». URL: <https://pk-ukraina.gov.ua/>
52. Офіційний сайт «Білоцерківська книжкова фабрика». URL: <http://www.bc-book.com.ua/>
53. Офіційний сайт «VESNA». URL: <https://vesnaph.com/ua/pro-kompaniyu>
54. Офіційний сайт «Арт-прес». URL: <https://art-press.com.ua/>
55. Офіційний сайт «ВОЛЬФ». URL: <https://wolf.ua/uk/>
56. Офіційний сайт «OKPRINT». URL: <https://okprint.com.ua/uk/>
57. Кулиняк І.Я., Демків О.М., Проблеми впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах та напрямки їх вирішення. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14818/1/98\\_161-162\\_120506\\_maket\\_ena\\_ntb.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14818/1/98_161-162_120506_maket_ena_ntb.pdf)

58. Давила Т. Работающая инновация: Как управлять ею, измерять её и извлекать из неё выгоду / М. Дж Эпштейн., Р. Шелтон; пер. с англ. Т.Ф. Козицкой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с
59. Schumpeter J. Business Cycles / J. Schumpeter. – New York, 193
60. В. Герасимчук, Проблеми та перспективи становлення інноваційного потенціалу в регіонах України. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2010\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2010_1_8)
61. Сухорукова О.А. Сучасний стан міжгалузевого видавничо-поліграфічного комплексу України та актуальні питання його розвитку / О.А.Сухорукова // Друкарство молоде: зб. міжнар. наук.-техн. конф. студ. і асп. – К., 2001.
62. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : Монографія / Л. Л. Антонюк , А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 394 с
63. К. Поппер, Логика научного исследования. URL: <http://www.kph.npu.edu.ua/!e-book/tpft/data/WOLG>
64. А.В. Воронцова, А.Г. Городнов, Стимулирование инновационной деятельности основа выживания и устойчивого развития предприятия ОПК в современных условиях. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/u4rzvvsqho/direct/64904208>
65. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15>
66. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
67. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
68. Мескон М.Х., Альберт М., Седоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1993.
69. Тарасюк Г. М. Управління проектами [Текст] : Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Г. М. Тарасюк. - К. : Каравела, 2006. - 320 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс підприємства за 2016-2018 рр

Показник	На 2016 р	На 2017 р	На 2018 р
Актив			
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	48	41	27
Первинна вартість	64	68	75
Знос	16	26	48
Основні засоби:			
Залишкова вартість	4350	4275	4074
Первинна вартість	10579	10514	10670
Знос	6229	6239	6595
Довгостр..деб.заборг	68	149	1083
Справедлива варт.інвест.нерухом.	833	833	442
Первісна варт.інвест.нерух.	1394	1394	1032
Знос інвест.нерух.	561	562	590
Ін. необоротні активи	6	6	6
<i>Усього за розділом I</i>	5385	5305	5632
II Оборотні активи			
Запаси:			
Виробничі запаси	932	923	964
Готова продукція	147	182	160
Товари	1	1	1
Дебіт.заборг.затов.,роб.,послуги:			
Чиста реалізаційна вартість	1666	1632	1261
Первинна вартість	1686	1652	1281
Резерв сумнівних боргів	20	20	20
Дебіт.заборг.зарозрах			
З бюджетом	-	-	9
Ін. поточна дебіт. заборг.	114	136	134
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
В нац.валюті	996	1044	986
У т.ч. в касі	4	4	4
Ін.оборот.активи	15	15	-
<i>Усього за розділом II</i>	3871	3933	3515
III Витрати Майбутніх періодів	129	129	144
Баланс	9384	9366	9292
Пасив			

## Продовження додатку

I Власний капітал			
Статутний капітал	4850	4893	4893
Резервний капітал	312	317	352
Нерозподіл.прибуток	2307	2408	2920
<i>Усього за розділом I</i>	7469	7618	8164
II Забезпечення наступних витрат і платежів			
Цільове фінансування	146	128	144
<i>Усього за розділом II</i>	162	142	160
III Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	144	145	45
<i>Усього за розділом III</i>	144	145	45
IV Поточні зобов'язання			
Поточ.зобов.зарозрах			
З одержаних авансів	895	813	330
З бюджетом	143	114	89
З позабюдж.платеж	2	2	2
Зі страхування	167	136	117
З оплати праці	268	257	249
З учасниками	91	97	109
Ін.поточнізобов.	29	34	28
<i>Усього за розділом IV</i>	1594	1453	924
V Доходи майбутніх періодів	32	23	14
Баланс	9384	9366	9292

## Показники діяльності підприємства за 2016-2018 рр

№ пп	Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	Реалізована продукція, тис. грн.	10676	10777	11353
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10784	9990	10948
3	Чисельність працівників, осіб	60	60	61
	в т. ч. робітників	47	47	45
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	3607	3607	3912
5	Операційні витрати, тис. грн.	11796	12279	13229
6	Прийнято осіб протягом року, осіб	0	2	4
7	Звільнено осіб протягом року, осіб	0	2	2
	з них за власним бажанням та порушенням трудової дисципліни	0	1	2
8	Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	264	264	270
9	Тривалість робочого дня, годин	8	8	8,2
10	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4350	4174,5	3956
	в т. ч. машини і устаткування	1873	1908,5	2072

## Додаток В

## Обсяг реалізації продукції за кварталами

Період	Реалізація, тис. грн.		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1 квартал	2717	2777	2944
2 квартал	2669	2681	2847
3 квартал	2282	2293	2334
4 квартал	3008	3025	3228
Разом	10676	10777	11353



## Фінансові результати за 2016-2018 рр

Показники	Рік 2016	Рік 2017	Рік 2018	Темп росту (2016- 2017),%	Темп росту (2017- 2018),%	Абсол приріст (2016- 2017)	Абсол приріст (2017- 2018)
Доход від реаліз.прод.,тис.грн	10798	10871	11471	100,7	105,5	81	666
Чистий доход від реаліз.прод.,тис грн	10676	10777	11353	100,9	105,3	112	640
Прибуток від операц. діял., тис грн	623	616	176	98,8	28,7	-8	-488
Прибуток до оподаткування,тис грн	632	634	212	100,3	33,5	2	-468
Чистий прибуток,тис.грн	431	415	154	96,2	37,1	-18	-290
Витрати на оплату праці,тис. грн	3607	3607	3912	100	108,5	0	339
Чисельність працівників,осіб, в т.ч. робітників	60 47	60 47	61 45	100 100	100,8 97,7	0 0	1 -2
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	4350	4175,5	3956	95,98	94,8	194,5	-242,5
Середньоріч.виробіток на: 1 працюючого 1 робітника, тис.грн	177,93 227,14	179,61 229,29	186,11 252,28	100,9 100,9	103,6 110,02	1,87 2,39	7,22 25,54
Середньо річний заробіток 1 працюючого, тис.грн	60,12	60,12	64,13	100	106,7	0	4,46
Віддача ОЗ, грн	2,45	2,58	2,87	105,3	111,2	0,13	0,29
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10784	9990	10948	92,64	109,6	-882	1064
Витрати на 1 грн реаліз.прод, грн.	1,01	0,93	0,96	92,08	103,2	-0,08	0,03
Рентабельність,% : виробництва Продукції	5,24 5,3	8,02 5,0	2,77 1,3	- -	- -	2,78 вп -0,3 вп	-5,25 вп -3,7 вп
Обігові кошти, тис.грн	3871	3724	3708	96,21	99,56	-163	-18,4

## Додаток Д

Вихідні дані для обчислення часткових коефіцієнтів інноваційного потенціалу

Показник	На кінець 2018 р.	Після впровадження проекту №1	Після впровадження проекту №2
Необоротні активи фірми	6258	6258	6258
Інтелектуальна власність	7	7	7
Загальна частка персоналу	61	62	62
Чисельність персоналу, зайнятого в НДДКР	4	13	15
Вартість обладнання виробничого призначення	2302	2302	2302
Вартість обладнання дослідно-приборного призначення	220	220	220
Вартість знов введених в попередньому році основних засобів	420	420	810
Сукупна виручка від продаж	12745	14656	14656
Виручка від продаж нової чи вдосконаленої продукції	1623	3958	3958
Загальна вартість інвестиційних проектів	149	149	149
Вартість науково-дослідних інвестиційних проектів	38	38	38